

# WAVESTONE

## Déclaration de performance extra-financière 2018/19



# VIVRE ET DIFFUSER NOS VALEURS

- Engagé dans une démarche RSE depuis 2011, Wavestone a fait de la RSE l'un des quatre défis du plan stratégique Wavestone 2021.

## N°1

DES ENTREPRISES DE SA  
CATÉGORIE SUR LE GAÏA RATING.

La démarche RSE est l'un des piliers du plan stratégique Wavestone 2021, avec l'objectif d'installer chaque année le cabinet dans le top 3 de sa catégorie en matière de RSE. Un succès déjà bien engagé puisque depuis maintenant 3 ans Wavestone est nommé numéro 1 de sa catégorie sur le Gaïa Rating.

## DÉMARCHE RSE DE WAVESTONE



Pour plus d'information sur la démarche RSE de Wavestone, voir la Déclaration de Performance Extra-Financière au chapitre 1.

# LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

02 - 03



AVEC VALENTINE PENSALFINI

Consultante Digital  
& Emerging Technologies

**PARIS**  
**18:00**





**Innové  
doit pouvoir  
se conjuguer  
avec l'humain.** 

VALENTINE PENSALFINI

Comme tous les lundis, Valentine n'est pas à son poste habituel dans les locaux de Wavestone. Ses lundis sont entièrement consacrés à son investissement associatif auprès de « Par Le Monde », une association participant au programme de « Vendredi », un organisme qui propose des emplois partagés entre entreprise et association.

Valentine a découvert « Vendredi » lors d'un précédent stage et en a fait un critère important au moment d'intégrer Wavestone pour terminer son année de césure. L'expérience associative lui a plu puisqu'elle a écrit son mémoire sur le changement d'échelle de l'innovation sociale. Pour cette étudiante en master Management de l'innovation à l'université Paris-Dauphine, innover doit pouvoir se conjuguer avec l'humain. Passant rapidement de la théorie à la pratique, Valentine a choisi de mettre ses compétences au service d'une association où sa connaissance des problématiques technologiques pourrait rencontrer une mission sociale qui lui parle.

« Par Le Monde » a un projet original : l'association met en place des programmes d'échanges numériques entre les élèves en abolissant les frontières géographiques et culturelles. Son « Voyage de Pelico » embarque élèves et professeurs à la rencontre de leurs homologues étrangers. Chaque année, des médiateurs sont envoyés dans cinq pays pour réaliser des reportages sur des enfants dans leur école, leurs modes d'apprentissage, leurs loisirs, leurs rêves. Ces documents vidéo inédits sont ensuite mis en ligne sur la plateforme de l'association, qui organise les échanges virtuels entre les classes.



Le projet et le timing ont séduit Valentine, qui a pu justement travailler au changement d'échelle de l'association en mobilisant ses compétences autour de la conception d'une application de montage à destination des enseignants. Celle-ci devra permettre aux professeurs et à leurs classes de réaliser facilement leurs propres reportages et ainsi développer les contenus mis à disposition sur la plateforme. Chaque lundi, elle aide donc les membres de « Par Le Monde » à faire avancer ce projet en challengeant leurs idées et en diffusant les bonnes pratiques qu'elle expérimente le reste de la semaine au sein du cabinet et notamment du Creadesk.

Chez « Par Le Monde », elle côtoie d'autres professionnels participant au mécénat de compétences. Chacun vient avec ses compétences et tous permettent au projet de prendre une autre dimension. Qu'elle soit chez Wavestone ou chez « Par Le Monde », on lui fait confiance, son statut de stagiaire ne la contraint pas dans l'ampleur de ses missions.

Dès le mois de septembre, Valentine retrouvera les bancs de l'université pour sa dernière année et il ne sera plus question de passer ses lundis chez « Par Le Monde ». Mais cette expérience lui a donné le goût de l'engagement associatif. Elle compte non seulement continuer à aider l'association à titre bénévole, mais elle interviendra aussi lors du Powerday de Wavestone en août, après la fin de son stage, lors d'un hackathon qui proposera de plancher sur les problématiques du « Voyage de Pelico ». Quant au futur plus lointain, elle sait déjà que le mécénat de compétences fera partie de ses critères dans le choix d'un employeur... quitte à proposer de le développer elle-même.



AVEC MARYLÈNE HOCHART

Cofondatrice de Par Le Monde

# Rapport du Directoire 2018/19

## - Déclaration de performance extra-financière

La présente déclaration de performance extra-financière décrit la démarche, les orientations et les actions de Wavestone en matière de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Elle fait partie intégrante du rapport du Directoire et s'articule de la façon suivante :

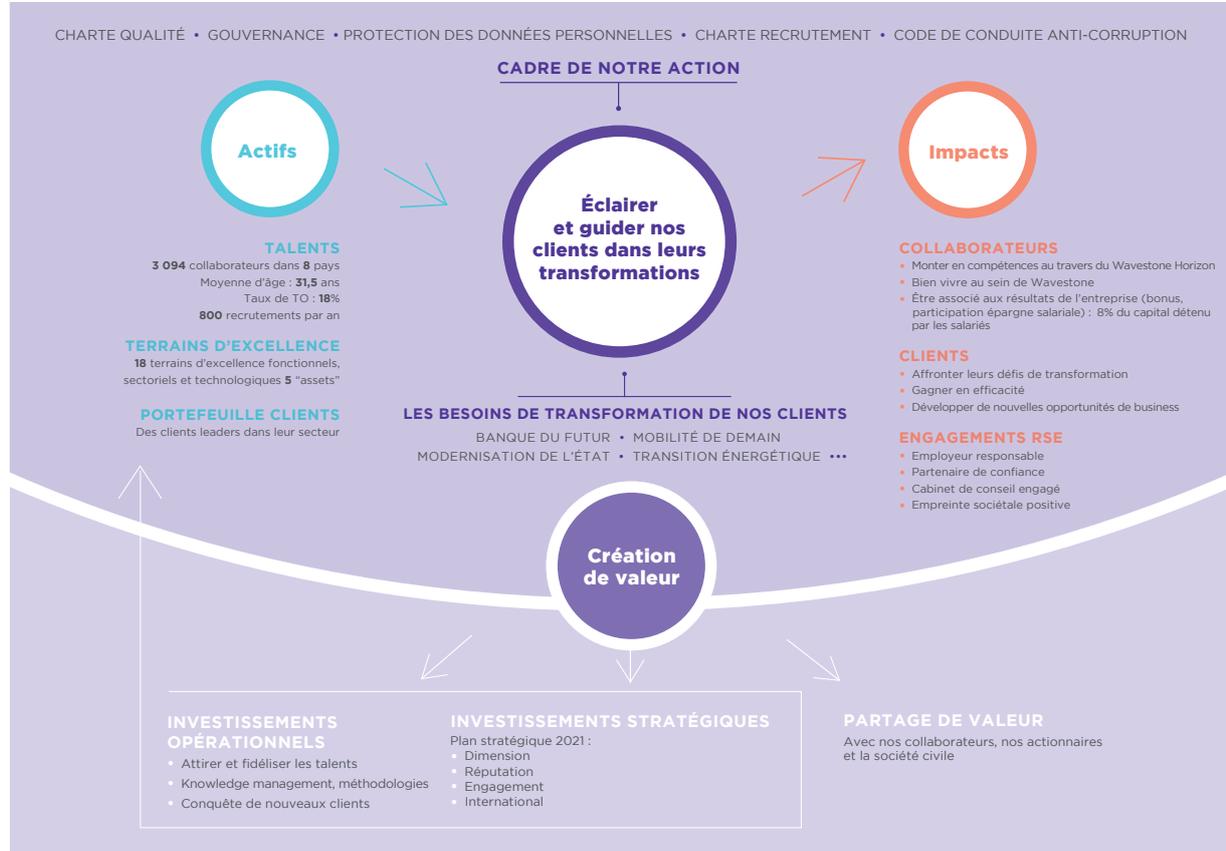
1. Présentation du modèle d'affaires de l'entreprise.
2. Présentation de la démarche générale du cabinet en matière de Responsabilité sociale d'entreprise et de ses principaux enjeux extra-financiers.
3. Informations relatives à la prise en compte par Wavestone des conséquences sociales, sociétales et environnementales de ses activités, ainsi que les effets de ces activités quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte anti-corruption et l'évasion fiscale en application des articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce <sup>(1)</sup>.

4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier 2018/19 de Wavestone.

5. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales, sociétales et économiques.

L'exercice 2018/19 correspond à la 3<sup>ème</sup> année de reporting extra-financier de Wavestone, conformément au cadre réglementaire prévu par les articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce. Dans le présent rapport, sauf contre-indication, la comparabilité des données quantitatives est présentée au titre du dernier exercice de Wavestone. Les évolutions de périmètre de consolidation sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique (paragraphe 4). Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14.

### 1. Présentation du modèle d'affaires de Wavestone



(1) Wavestone n'a pas pris d'engagements sociétaux spécifiques en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable ; ces thématiques ne constituant pas des enjeux significatifs compte tenu de la nature des activités de l'entreprise.

## 2. Démarche générale et orientations du cabinet Wavestone en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise

Engagée depuis 2011, la démarche RSE de Wavestone répond à un triple enjeu pour le cabinet :

- se comporter comme une entreprise responsable à l'égard de son environnement et de sa sphère d'influence ;
- contribuer à la qualité de la relation avec ses parties prenantes ;
- mettre le cabinet en conformité avec les obligations légales et réglementaires en vigueur.

La RSE est l'un des 4 enjeux clés définis en décembre 2016 dans le plan stratégique « Wavestone 2021 », le cabinet s'étant fixé pour objectif de faire partie, chaque année, du top 3 (dans sa catégorie) du classement Gaïa-Rating.

Compte tenu de cet enjeu stratégique, le cabinet a réalisé en 2017/18 un audit de sa démarche RSE lui permettant d'établir

une matrice « performance/importance » sur la base de la norme ISO 26000. Cette analyse a conduit le cabinet à redéfinir sa stratégie RSE selon 4 axes et 7 engagements. Ces derniers correspondent aux enjeux les plus stratégiques pour Wavestone, au vu de son cœur d'activité.

Le cabinet ayant la volonté forte d'associer ses collaborateurs au développement du cabinet, il s'est appuyé sur une consultation, en janvier 2018, auprès de ses collaborateurs, afin de valider les axes présentés et de construire le plan d'actions associé. Cette consultation a mobilisé plus de 25% des collaborateurs du cabinet dans le monde.

L'exercice 2018/19 a été consacré à la présentation et au déploiement de cette nouvelle démarche. Cette dernière a été présentée à un grand nombre d'interlocuteurs, aussi bien en interne (collaborateurs, *Executive Committee*...) qu'en externe (actionnaires, associations partenaires...) afin que chacun puisse s'en imprégner.



Afin d'accompagner son plan stratégique « Wavestone 2021 », le cabinet a choisi de concentrer son plan d'actions sur 8 objectifs prioritaires :

<b>Objectifs 2021</b>	<b>Performance au 31/03/18</b>	<b>Performance au 31/03/19</b>
Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	Respectivement 30 et 36%	Respectivement 28 et 38%
Atteindre 30% de femmes à l' <i>Executive Committee</i>	17%	15%
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap (objectif 33)	11 au 31/12/17	15 au 31/12/18
Avoir formé 100% des collaborateurs <sup>(1)</sup> à l'éthique des affaires	Pas de formation	Formation en cours de construction
Avoir formé 100% des collaborateurs <sup>(1)</sup> à la protection des données	70% des nouveaux embauchés 13% des collaborateurs	86% des nouveaux embauchés 71% des collaborateurs
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	Pas de doctrine	Doctrine en cours de construction
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs <sup>(1)</sup> à son application	Pas de charte	Charte en cours de construction
Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale	Environ 0,16% <sup>(2)</sup>	0,24%

(1) Collaborateurs présents au sein du cabinet depuis au moins 1 an.

(2) Le chiffre a été revu sur une nouvelle base de calcul : [nombre de jours effectués / (218\*effectif au 31/03/N)].

## 2.1. Gouvernance de la démarche RSE

### Pilotage de la démarche

La démarche de Responsabilité sociale d'entreprise de Wavestone est définie et animée par un Comité de pilotage transverse représentant les principaux enjeux du cabinet en matière de RSE. Ce Comité est composé du Président du Directoire, du Directeur général de Wavestone SA, de la directrice du développement RH, de la directrice de la communication et trésorière de la Fondation d'entreprise Wavestone, de la directrice du recrutement, de la responsable RSE et du Sponsor RSE (*Partner*).

Ce Comité a en charge la définition de la politique de Responsabilité sociale d'entreprise de Wavestone et veille au pilotage de la performance sociale, sociétale, environnementale et économique du cabinet.

### Organisation opérationnelle

La conduite de la démarche RSE est assurée sur le plan opérationnel par une équipe RSE, composée de 5 personnes et pilotée par la responsable RSE placée sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines. Elle a en charge la coordination des chantiers dans les différents domaines concernés (social, environnemental, sociétal, économique), les actions de sensibilisation auprès des collaborateurs, ainsi que la consolidation du reporting extra-financier.

Depuis septembre 2018, l'équipe RSE est secondée par 4 binômes (un par axe), composés d'opérationnels et dont le rôle est de piloter le plan d'action pour chacun des axes. Ils sont, dans ce cadre, appuyés par des groupes de travail

composés de collaborateurs volontaires, dont ils assurent le pilotage. Ces binômes se réunissent de façon trimestrielle avec l'équipe RSE pour faire un point d'avancement des différents projets et s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, des ambassadeurs RSE ont été nommés sur chaque site pour mettre en œuvre le plan d'action localement et soutenir la communication.

### Supervision de la démarche

Une fois par an, la politique du cabinet en matière de RSE est présentée et débattue lors d'une réunion du Conseil de surveillance.

## 2.2. Distinctions et labels RSE

Au cours de l'exercice 2018/19, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant ses efforts en matière de RSE.

- **Gaïa-Rating** : indice ISR de référence des valeurs moyennes, le Gaïa-Rating évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et de leur performance en matière de développement durable (politique RSE, gestion du capital humain, maîtrise de l'impact environnemental, etc.). En octobre 2018, Wavestone se positionne pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive à la 1<sup>ère</sup> place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 millions d'euros et 500 millions d'euros.
- **Ecovadis** : agence indépendante de notation extra-financière, Ecovadis est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables).

En 2018, le cabinet obtient un niveau d'engagement « *gold* » avec un score de 72/100, soit une progression de 12 points en un an.

- **Label Great Place To Work®** délivré par l'Institut Great Place to Work France. Basé sur une enquête interne réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs et une évaluation des pratiques RH, ce label distingue les entreprises où il fait bon travailler. Pour sa troisième participation, Wavestone figure de nouveau à la 5<sup>ème</sup> place du classement parmi les entreprises de plus de 500 collaborateurs avec 82% des collaborateurs de Wavestone qui considèrent que l'entreprise est une Great Place to Work®.
- **Label Happy Trainees** décerné par Meilleures-Entreprises.com. Basé sur un questionnaire de satisfaction anonyme adressé aux stagiaires de l'entreprise, ce label indépendant récompense l'excellence des pratiques d'accueil, d'accompagnement et de management des étudiants. En 2019, Wavestone est labellisé pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive.
- **Certification ISO 27001** du système de management de la sécurité de l'information. Reçue pour la première fois en septembre 2014, elle a été renouvelée pour une durée de 3 ans en septembre 2017 dans le cadre de prestations d'audit de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information pour les sites de Paris et de Nantes.

### 2.3. Engagements RSE

En matière de RSE, Wavestone s'engage auprès de :

- **Global Compact** : Wavestone a renouvelé en 2018/19 son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations-Unies) et s'engage, à ce titre, à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.
- **Charte de la parentalité en entreprise** : signataire depuis 2013, Wavestone s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs-parents, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces derniers.
- **Global Positive Forum** : en tant que partenaire, Wavestone a participé au Global Positive Forum fin 2018 et a signé à cette occasion les 20 propositions des Etats Généraux des générations futures.

En complément, Wavestone s'engage auprès de diverses associations sur plusieurs thématiques clés pour le cabinet (Elles Bougent, AFMD, Hack Academy...).

## 3. Informations relatives à la performance sociale, sociétale, environnementale et économique de Wavestone

### Préambule

L'entreprise a procédé conformément aux articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce à la revue de ses principaux risques extra-financiers à partir de l'analyse de leur matérialité existante, de leur pertinence et de la gravité de leurs enjeux liés à l'analyse des risques financiers.

Ce chapitre répond aux dispositions des articles L.225-102-1 et R. 225-104 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale, sociétale et sur les informations relatives à la lutte contre la corruption, les actions en faveur des droits de l'Homme et les mesures relatives à l'évasion fiscale.

*Pour le détail de la méthodologie de reporting, se reporter à la partie 4.1. Sur l'exercice 2018/19, le périmètre étudié, Wavestone, couvre l'ensemble des filiales du cabinet Wavestone, dont les acquisitions réalisées en cours d'exercice<sup>(1)</sup>.*

### 3.1. Informations sociales

En matière sociale, Wavestone souhaite se comporter comme un employeur responsable et engagé. A ce titre, dans le cadre de la nouvelle démarche RSE, le cabinet a pris deux engagements :

- agir pour la diversité et l'équité de traitement de ses collaborateurs et candidats ;
- favoriser le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs.

Le respect de ces engagements est placé sous la responsabilité de la direction du développement RH, et vis-à-vis desquels des moyens importants sont mobilisés, la réussite du cabinet dépendant essentiellement de sa capacité à attirer les meilleurs talents, développer leur potentiel et les fidéliser.

#### Organisation de la direction du développement RH

La direction du développement RH de Wavestone a en charge la définition et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines du cabinet. Elle s'appuie sur :

- une équipe centrale de développement RH, au sein de laquelle l'équipe RSE est intégrée ;
- des équipes de développement RH décentralisées sur chaque périmètre du cabinet ;
- un service recrutement en charge de l'ensemble des actions de recrutement ;

(1) Acquisition de Xceed en avril 2018 et Metis Consulting en novembre 2018.

- un service gestion du personnel en charge des opérations de paie et gestion administrative ;
- une équipe dédiée au *facility management* et à l'environnement de travail.

Pour mémoire, la stratégie RH de Wavestone est présentée dans la partie Corporate du document de référence de la société.

### 3.2. Emploi

#### 1) Effectif total

Au 31/03/19, l'effectif total de Wavestone est de 3 094 collaborateurs, contre 2 793 un an plus tôt, soit une progression totale de 10,8%.

Cet effectif correspond aux caractéristiques suivantes :

- 64,3% de collaborateurs de moins de 30 ans ;
- 38,6% de femmes ;
- 89,7% des effectifs en France ;
- 82,0% des effectifs regroupés en région parisienne (siège social de Wavestone) ;
- 3 017 contrats permanents à durée indéterminée (CDI) soit 97,5% de l'effectif total. Parmi ces contrats permanents à durée indéterminée, 89,5% sont en France ;
- 77 contrats non permanents dont 3 en CDD et 74 contrats d'alternance ;
- 3 familles de métier : consultant, commercial, fonctionnel.

#### 2) Répartition de l'effectif total par sexe, âge, zone géographique et métier

##### Répartition par sexe

En matière d'égalité professionnelle, le cabinet a mis en place des mesures visant à assurer une stricte non-discrimination entre les sexes.

(% de l'effectif total)	Au 31/03/19	Au 31/03/18	Au 31/03/17
Hommes	61,4%	63,6%	64,0%
Femmes	38,6%	36,4%	36,0%

##### Détail effectif consultants

Hommes	65,2%	67,4%	68,4%
Femmes	34,8%	32,6%	31,6%

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 3.2.6 « Egalité de traitement ».

##### Répartition par classe d'âge

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/19 diminue légèrement en passant de 32 ans à 31,5 ans. La répartition des effectifs, par classe d'âge, est la suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/19	Au 31/03/18	Au 31/03/17
18-25 ans	15,9%	13,5%	13,7%
25-30 ans	48,3%	48,0%	45,5%
30-50 ans	29,2%	32,1%	34,5%
> 50 ans	6,6%	6,4%	6,3%
dont > 55 ans	3,3%	2,7%	2,5%

##### Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne, tous métiers confondus, diminue légèrement pour s'établir à 4,3 ans sur l'exercice 2018/19.

	2018/19	2017/18	2016/17
Total cabinet	4,3 ans	4,5 ans	4,5 ans
Dont effectif consultants	4,1 ans	4,2 ans	4,2 ans

##### Répartition par zone géographique

Toutes les équipes parisiennes de Wavestone sont regroupées sur un bureau unique à Paris La Défense. Wavestone est présent également sur 3 sites en région : à Lyon, Marseille et Nantes, et sur 7 sites à l'international : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres, Edimbourg), en Belgique (Bruxelles), en Suisse (Genève), au Luxembourg (Luxembourg), aux Etats-Unis (New York) et à Hong Kong.

(% de l'effectif total)	Au 31/03/19	Au 31/03/18	Au 31/03/17
Paris Ile-de-France	82,0%	82,7%	82,6%
Régions	7,7%	7,8%	7,8%
International	10,3%	9,5%	9,5%

##### Répartition par métier

Les 3 familles de métier de Wavestone (consultants, commerciaux, fonctionnels) sont réparties de la façon suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/19	Au 31/03/18	Au 31/03/17
Consultants	89,0%	89,0%	88,0%
Commerciaux	3,0%	3,0%	3,0%
Fonctionnels	8,0%	8,0%	9,0%

Au 31/03/19, Wavestone rassemble 2 743 consultants dont 51 en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

### 3) Embauches et départs

#### Politique de recrutement

La politique de recrutement du cabinet porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés, issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs et de management, et d'universités. Le cabinet accueille par ailleurs chaque année plus de 350 stagiaires (césures, fin d'études) et alternants intégrés dans une logique de pré-embauche. A titre d'illustration, en 2018/19, près de 70% des stagiaires de fin d'études du cabinet et 50% des alternants en recherche effective d'emploi ont été embauchés en CDI à l'issue de leur stage. A ce titre, les stagiaires et alternants sont recrutés avec

#### Détails des embauches et départs (hors stages)

Les entrées et sorties au cours de l'exercice sont réparties de la manière suivante :

Détail des entrées	2018/19		2017/18	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)</b>	<b>965</b>	<b>100%</b>	<b>785</b>	<b>100%</b>
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	890	92,2%	722	92,0%
<i>dont contrats non permanents :</i>	75	7,8%	63	8,0%
- dont CDD	10		14	
- dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage	65		49	

Détail des sorties	2018/19		2017/18	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Départs (hors mobilités internes)</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>	<b>620</b>	<b>100%</b>
<i>dont démissions</i>	569	74,7%	455	73,4%
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	64	8,4%	46	7,4%
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	101	13,3%	90 <sup>(1)</sup>	14,5%
<i>dont licenciements</i>	19	2,5%	23	4,2%
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	1	0,1%	1	0,2%
<i>dont départs à la retraite</i>	7	0,9%	3	0,5%
<i>dont décès</i>	1	0,1%	2	0,3%
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	696		573	

(1) Dont une fin de période d'essai d'un contrat en apprentissage.

Sur l'exercice 2018/19, Wavestone a recruté 789 collaborateurs en CDI (hors fin de période d'essai et mobilités). Au cours de l'exercice, 20 intérimaires ont été accueillis au sein du cabinet en France.

#### Turn-over

Le turn-over (nombre de départs sur démissions rapporté à l'effectif de fin d'exercice) annuel s'élève à 18,4% pour le cabinet Wavestone sur l'exercice 2018/19.

	2018/19	2017/18	2016/17
Turn-over (%)	18,4%	16,3%	17,5%

le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement.

#### Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômés

	2018/19	2017/18	2016/17
Ecoles de management (%)	44,0%	43,3%	42,0%
Ecoles d'ingénieurs (%)	27,2%	31,2%	38,0%
Universités (%)	28,8%	25,5%	20,0%

### 4) Les rémunérations et leur évolution

#### Politique salariale

##### Principes structurants du modèle de rémunération

La politique salariale de Wavestone repose sur 3 principes :

- Un référentiel salarial unique pour chaque filière et pays

Quelle que soit la nature de ses activités de conseil, Wavestone a fait le choix d'adopter un référentiel salarial unique. A chaque grade de Wavestone Horizon, le référentiel métier de Wavestone, correspond un package salarial.

- **Un référentiel salarial compétitif**

Dans un marché concurrentiel, la compétitivité salariale du cabinet est un enjeu de premier plan pour attirer et fidéliser les meilleurs talents. Ce référentiel est construit sur les pratiques du marché du conseil en management (*benchmark* annuel).

- **Des engagements d'équité et de transparence**

En France et au Luxembourg, toutes les règles en matière de politique salariale (salaire d'embauche, packages par grade, calcul des bonus,...) sont publiées sur l'intranet du cabinet.

En termes de rémunération, les mêmes règles s'appliquent à tous, y compris pour l'embauche de collaborateurs expérimentés.

Wavestone s'engage à traiter des parcours similaires de façon cohérente en matière de rémunération.

### **Participation aux résultats**

Le montant de la participation aux résultats de l'entreprise Wavestone SA et Wavestone Advisors, calculé pour l'exercice 2018/19 selon la formule légale, s'élève à 5 256 milliers d'euros.

Depuis plus de 10 ans, Wavestone propose à ses collaborateurs de prendre part au capital de l'entreprise grâce à l'attribution d'actions gratuites au moment du versement de la participation. Ainsi, un collaborateur qui place tout ou partie de sa participation se voit abonder en actions gratuites 2 ans plus tard, s'il est toujours salarié de l'entreprise et qu'il n'a pas cédé ses parts du FCPE Wavestone Actions.

Depuis 4 ans, plus de 50% des collaborateurs bénéficiaires de la participation placent tout ou partie de leur participation dans le FCPE Wavestone Actions.

Au-delà de l'acquisition d'actions gratuites, l'actionnariat salarié renforce la fierté d'appartenance à l'entreprise.

### **3.2.1. Organisation du travail**

#### **1) Organisation du temps de travail**

Depuis le 01/07/17, tous les collaborateurs de Wavestone en France sont dans l'une des 3 modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 10 jours d'ATT <sup>(1)</sup>), modalité 2 (forfait mensuel de 166h et 42min et 218 jours par an, y compris la « journée de solidarité »), modalité 3 (forfait de 218 jours travaillés par an y compris la « journée de solidarité »).

#### **2) Absentéisme**

En France, Wavestone connaît un absentéisme de 1,8% en 2018/19 correspondant à des absences pour maladie. Les

congés maternité, paternité et sans solde (y compris les congés parentaux à temps plein) sont exclus du calcul de l'absentéisme.

### **3.2.2. Relations sociales**

#### **1) Organisation du dialogue social**

En France, les 3 instances représentatives du personnel qui existaient précédemment : le Comité d'entreprise, le CHSCT et les Délégués du personnel ont été remplacées, en juin 2018, par un Comité Social et Economique (CSE) de l'Unité Economique et Sociale (UES) qui réunit Wavestone SA et Wavestone Advisors.

Au premier tour des élections professionnelles de juin 2016, le syndicat CFE-CGC a été élu syndicat représentatif et a désigné 2 délégués syndicaux en juillet 2018 pour le représenter.

Les œuvres sociales sont gérées par le CSE. Les activités organisées dans ce cadre sont essentiellement de natures sportives et culturelles. A titre d'exemple, chaque année depuis 25 ans, le CSE invite tous les collaborateurs à un week-end ski. De nombreux clubs sont également proposés pour pratiquer un sport ou une activité culturelle à l'image des clubs photo, escalade, running, musique... Depuis août 2018, un partenariat avec Gymlib est proposé aux collaborateurs avec plus de 200 activités sportives dans plus de 2 000 infrastructures partout en France. Près de 700 collaborateurs sont actuellement inscrits.

#### **Récapitulatif des réunions 2018/19 entre la direction et les instances représentatives du personnel**

Sur l'exercice 2018/19, 16 réunions avec le CSE ont eu lieu dont 4 exceptionnelles.

#### **Exemples de sujets à l'ordre du jour (pour information ou consultation)**

- Consultation sur la politique d'emploi des collaborateurs en situation de handicap
- Consultation sur le rapport de situation comparé entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail
- Consultation sur la présentation du plan d'action RSE
- Consultation sur l'accueil des jeunes en contrat professionnel, apprentissage et affectation de la taxe d'apprentissage
- Consultation sur le plan de formation et les actions de formation
- Consultation en vue du rapprochement avec le cabinet Metis Consulting

(1) Aménagement du Temps de Travail.

## 2) Bilan des accords collectifs

Au sein de l'UES qui regroupe Wavestone SA et Advisors, un accord sur la prime de pouvoir d'achat a été signé en date du 28/02/19.

Les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) ont été ouvertes le 21/01/19 et ont donné lieu à un accord signé en avril 2019 par l'UES.

Au sein de Wavestone Advisors, un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail a été signé le 19/07/18.

### 3.2.3. Santé et sécurité

#### 1) Conditions de santé et sécurité au travail

##### Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)

Les sociétés Wavestone SA et Wavestone Advisors réunies en UES sont pourvues d'une même Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail, qui s'est réunie à l'occasion de 2 réunions sur l'exercice 2018/19. Une réunion avec les CHSCT avait été organisée en avril 2018 avant les élections du CSE et la désignation de la CSSCT.

#### 2) Bilan des accords en matière de santé et sécurité au travail

Aucun accord n'a été signé par Wavestone en matière de santé et sécurité au travail.

#### 3) Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France	2018/19	2017/18	2016/17
Nombre d'accidents du travail	22	25	23
<i>dont accidents de trajet</i>	11	11	15
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	1	0
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>(1)</sup>	1,7	2,3	2,7
Taux de gravité des accidents du travail <sup>(2)</sup>	0,01	0,02	0,05

(1) Nombre d'accidents avec arrêt x 1 000 000/nombre d'heures travaillées.

(2) Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident x 1 000/nombre d'heures travaillées.

Sur 22 accidents du travail déclarés au sein de Wavestone France sur 2018/19, 8 ont été accompagnés d'un arrêt de travail.

### 3.2.4. Bien-être au travail

Veiller à la qualité de l'environnement de travail et à l'équilibre de vie de ses collaborateurs fait partie intégrante de la politique RH de Wavestone et répond à son engagement de favoriser le développement et l'épanouissement de ses collaborateurs.

A ce titre, le cabinet met tout en œuvre pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer dans un environnement de travail agréable au quotidien et propice à leur épanouissement professionnel.

La CSSCT est associée aux actions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Conformément aux articles L.4611-8 et L.4612 du Code du travail, elle dresse chaque année un bilan des actions réalisées ou lancées sur l'exercice.

Elle participe à l'élaboration et à la mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP).

#### Autres activités en matière de santé et sécurité

- Formation de secourisme au travail
- Formation serre-file
- Aménagement des locaux
- Ergonomie au travail et prévention des troubles musculo-squelettiques
- Prévention des risques psychosociaux

Depuis plus de 5 ans, Wavestone compte également une infirmière du travail, présente à temps plein du lundi au vendredi au siège social du cabinet et placée sous la responsabilité du médecin du travail.

#### 1) Cadre de travail et équilibre de vie

##### Locaux : le concept AIR

Pour améliorer la qualité de l'environnement de travail du cabinet et renforcer la proximité entre les équipes à tous les niveaux hiérarchiques, Wavestone a développé et mis en place sur tous ses sites un concept d'aménagement de ses espaces de travail, baptisé « AIR ».

Le concept vise à insuffler plus de souplesse, de confort, de créativité et d'échanges dans les façons de travailler.

les principales caractéristiques du concept AIR sont :

- les positions de travail sont identiques pour tous et affectées à chaque collaborateur (pas de « *free seating* ») ;
- les espaces sont ouverts et baignés de lumière naturelle grâce à des murs intégralement vitrés ;

- le bruit est neutralisé au maximum grâce aux choix d'aménagements réalisés en amont du projet (dalles de faux plafond isophoniques, mobilier spécifique, isolation des imprimantes dans les services centers et proposition d'espaces dédiés pour s'isoler comme la *quiet room*, ou les *My box...*) ;
- des pôles d'attraction ont également été créés à chaque étage au siège social : IT Bar, salle de créativité « CreaPlace », studio vidéo, etc. ;
- les nouvelles technologies occupent une place de choix : affichage dynamique, bornes de réservation tactiles pour les salles de réunions, visioconférence, etc.

Par ailleurs, les locaux parisiens bénéficient de services mis à disposition des collaborateurs, tels qu'une conciergerie d'entreprise ou encore une salle de sport privative.

### Flexibilité dans l'organisation du travail

#### • Télétravail

Depuis fin 2016, le télétravail a été déployé sur toute la France et est aussi régulièrement pratiqué à Londres, Genève et Luxembourg.

Tous les collaborateurs de Wavestone ayant au moins 6 mois d'ancienneté, et dont les activités sont compatibles avec le télétravail, peuvent effectuer du télétravail régulier (jusqu'à 2 jours par semaine) ou occasionnel (jusqu'à 3 jours par mois). Le télétravail occasionnel ne nécessite pas de validation managériale mais doit être déclaré sur une plateforme dédiée. Pour prendre en compte des situations particulières, certains collaborateurs peuvent bénéficier d'une organisation en télétravail régulier supérieure à 2 jours par semaine. Ce principe s'applique notamment aux femmes enceintes et collaborateurs en situation de handicap.

Sur l'exercice 2018/19, plus de 60% des collaborateurs en France ont déclaré du télétravail occasionnel, à hauteur d'une demi-journée par mois, en moyenne. Il favorise l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle et permet de réduire l'empreinte environnementale du cabinet, en diminuant le nombre de déplacements effectués par les collaborateurs.

En complément, une expérimentation de coworking sur les sites de Paris et de Nantes a été lancée sur l'exercice 2018/19, en collaboration avec Neo-nomade pour les collaborateurs en télétravail.

#### • Souplesse dans la prise des congés

Aucune ancienneté n'est requise pour prétendre à des congés, et aucune période de congés n'est imposée aux collaborateurs, sauf contrainte opérationnelle forte.

Wavestone porte une attention particulière au stock de congés et d'ATT de ses collaborateurs en adressant un mail individuel indiquant le solde de congés à poser.

#### • Horaires de réunions

Les collaborateurs sont sensibilisés à la planification des réunions collectives et récurrentes sur les horaires de travail habituels, notamment sur les plages 9h30 - 18h30.

#### • Droit à la déconnexion

Les collaborateurs bénéficient d'un droit absolu à la déconnexion des outils de communication à distance mis à leur disposition.

Il n'y a aucune obligation de répondre aux mails et appels reçus les jours non travaillés (week-end, congés payés, ATT, jours fériés, maladie) et en dehors des heures de travail habituelles.

L'envoi de mail ou tout appel durant un jour non travaillé ou en dehors des horaires de travail habituels doit correspondre à des situations d'urgence, donc exceptionnelles.

Les équipes de management ainsi que les équipes RH sont garantes du respect du droit à la déconnexion vis-à-vis des équipes et se doivent d'être exemplaires dans ses pratiques.

## 2) Accompagnement de la parentalité

Wavestone souhaite faciliter au maximum la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale des collaborateurs-parents, hommes et femmes.

Pour concrétiser cet engagement, le cabinet a mis en place plusieurs dispositifs, décrits ci-après et présentés dans un guide parentalité, à destination de tous les collaborateurs en France :

#### Service de places en crèche

Depuis 2008, Wavestone France propose aux collaborateurs-parents ou futurs parents un service de places en crèche. Sur l'exercice 2018/19, Wavestone a financé 84 berceaux à ses collaborateurs en France. Aucune demande n'a été refusée.

#### Jours enfants malades

Les collaborateurs ayant un ou plusieurs enfants (entre 0 et 12 ans compris) bénéficient de 3 jours d'absence rémunérés par fratrie. Ils peuvent être pris en une ou plusieurs fois sur l'exercice fiscal.

#### Ateliers et conférences sur la parentalité

Depuis juin 2017, Wavestone propose dans ses locaux parisiens des ateliers et conférences (au siège ou à distance),

animés en interne par un coach en parentalité. Ces ateliers et conférences de 2 heures portent sur des thèmes pratiques, tels que « Ado mode d'emploi », « Méthode Montessori » ou encore « Sociabilisation et bien-être des enfants à l'école ». Deux ateliers et quatre conférences ont ainsi pu voir le jour sur l'exercice 2018/19 dans les locaux parisiens et accessibles par visioconférence pour les collaborateurs en région ou non présents au siège.

#### Rémunération des congés liés à la parentalité

Le salaire est maintenu à 100% pendant toute la durée du congé maternité, paternité et d'accueil et d'adoption, quelle que soit l'ancienneté au sein du cabinet. Wavestone pratique également la subrogation, afin que les collaborateurs n'aient pas à supporter le décalage de trésorerie dans l'attente du versement de leurs indemnités par la Sécurité Sociale.

#### Reprise progressive d'activité après un congé maternité, d'adoption ou parental

Afin de permettre une reprise d'activité plus sereine, les collaborateurs à temps plein peuvent travailler au 4/5<sup>ème</sup> pendant les 2 semaines suivant leur retour, avec une rémunération maintenue à 100%.

#### Flexibilité de l'activité pendant la grossesse

Les collaboratrices enceintes peuvent bénéficier de 3 jours de télétravail par semaine et sont équipées d'un 2<sup>ème</sup> ordinateur à leur domicile afin de réduire le port de charges.

#### Charte de la parentalité en entreprise

Wavestone entend poursuivre son engagement pour faire évoluer les représentations liées à la parentalité en entreprise, et encourager le principe de non-discrimination des collaborateurs-parents. A ce titre, Wavestone est signataire de la Charte de Parentalité en entreprise depuis 2013.

### 3) Communication et animation interne

Wavestone a la volonté d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes et d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise. Le cabinet a adopté un mode de fonctionnement dans lequel le management sollicite régulièrement l'ensemble des équipes pour recueillir leurs idées et avis et en tient compte dans ses décisions. Cette dynamique permet de faire émerger régulièrement de nouvelles initiatives, créatrices de valeur pour le cabinet et les collaborateurs.

#### Projets à l'initiative de collaborateurs

Chaque année, de nombreuses initiatives proposées par des collaborateurs voient le jour. A titre d'exemple, les projets suivants ont été mis en place sur l'exercice 2018/19 :

- organisation d'un don du sang dans les locaux parisiens de Wavestone en partenariat avec l'Etablissement Français du Sang en décembre 2018. Cette initiative a recueilli un franc succès avec près de 60 dons effectués et 100% des créneaux proposés occupés ;
- organisation d'une collecte de livres en faveur de Bibliothèques sans Frontières. Pendant deux semaines, les collaborateurs ont pu faire don de livres afin que l'association puisse les redistribuer aux plus démunis. Au total, 200 livres ont été collectés et remis à l'association ;
- création d'une vidéo à l'occasion de la Journée Internationale des Droits des Femmes pour évoquer les femmes qui inspirent les collaborateurs au quotidien. Une vingtaine de collaborateurs (femmes et hommes), à travers le monde, a témoigné dans cette vidéo ;
- réédition de l'opération « vestiaire solidaire » menée en partenariat avec l'association La Cravate Solidaire dans les locaux parisiens. Pendant 8 jours, de mai à juin 2018, tous les collaborateurs étaient invités à faire don d'habits de travail (costumes, vestes, chemisiers, chaussures, accessoires...). Wavestone a fait don de 90 kg de vêtements à destination des personnes en réinsertion professionnelle.

#### Moments de convivialité

La vie de l'entreprise est rythmée autour de multiples rencontres et occasions d'échanges : séminaires d'intégration, réunions d'équipes, forums au sein des *practices*...

Des moments de convivialité sont organisés tout au long de l'année : petits déjeuners offerts tous les vendredis, *afterworks*, dîners d'équipes, soirée annuelle avec l'ensemble des collaborateurs du cabinet et leurs conjoints, apéros des nouveaux...

### 4) Prévention et traitement des Risques Psychosociaux (RPS)

Wavestone a fait le choix d'un management de proximité : un *Career Development Manager* pour 10 à 15 collaborateurs, appuyé par une équipe RH décentralisée au sein des équipes. Ce dispositif d'encadrement favorise la détection en amont des situations éventuelles de stress au travail.

Toutefois, les collaborateurs qui vivent une situation de stress, d'incivilités ou encore de harcèlement, ont la possibilité de s'adresser à différents interlocuteurs formés et à leur écoute : équipes RH, CSSCT, médecine du travail, infirmière ou encore la cellule d'écoute. Cette dernière a pour objectif d'apporter un soutien aux collaborateurs vivant des situations difficiles, de nature professionnelle ou personnelle. Le recours à cette cellule est strictement confidentiel.

Toute personne en situation d'encadrement (*Career Development Managers*, responsables de mission, responsables commerciaux et fonctionnels) est formée de manière systématique à la prévention et au traitement des risques psycho-sociaux dans le cadre du nouveau programme managérial déployé depuis septembre 2018 pour tout le management de Wavestone. Cette formation comprend un module en *e-learning* et une journée en présentiel dédiée à des mises en situation et des cas pratiques.

Au sein de son institut de formation interne, le cabinet propose également à ses collaborateurs deux formations pour conserver leur efficacité dans les situations stressantes.

Depuis mars 2019, Wavestone a déployé une campagne de lutte contre le sexisme pour prévenir certains cas de RPS.

## 5) Evaluation de la qualité de vie

**Pour évaluer la qualité de son environnement de travail et s'inscrire durablement dans une démarche de progrès, Wavestone participe à 2 enquêtes annuelles.**

### • **Great Place to Work®**

En novembre 2018, Wavestone a renouvelé sa participation à l'enquête Great Place to Work®. Sur la base d'un questionnaire anonyme, les collaborateurs de l'ensemble des pays du cabinet<sup>(1)</sup> ont ainsi eu l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein du cabinet. L'ensemble des questions s'articule autour de 5 dimensions : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité.

En avril 2019, l'institut a dévoilé son palmarès France 2019 : pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, Wavestone conserve sa place dans le Top 5 du classement 2019, parmi 72 entreprises de plus de 500 collaborateurs. Au total, 81% des collaborateurs ont répondu au questionnaire (contre 78% l'année précédente), et 82% d'entre eux considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler.

L'analyse des résultats a permis de mettre en évidence la progression du cabinet sur les thèmes identifiés l'année précédente ainsi que de nouveaux axes de travail.

### • **Happy Trainees**

En 2018, Wavestone France a été labellisé *Happy Trainees* pour la 5<sup>ème</sup> année consécutive avec une note globale de 3,8/5 et un taux de recommandation de 89,6%.

Ce label indépendant évalue et récompense la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des stagiaires, grâce à un questionnaire de satisfaction anonyme adressé à tous les stagiaires.

D'autres enquêtes internes anonymes par *practice* peuvent être proposées.

Cette démarche permet de faire émerger des idées nouvelles et d'instaurer une culture d'échange et de transparence tout en renforçant l'esprit d'équipe.

## 3.2.5. Intégration et développement des compétences

### 1) Le parcours d'intégration

Tous les nouveaux collaborateurs Wavestone suivent un même parcours d'intégration, qui s'articule autour de 4 temps forts : l'accueil, le séminaire d'intégration, le parcours de formation et l'accompagnement managérial et RH.

#### L'accueil

Les deux premiers jours des collaborateurs sont entièrement dédiés à l'intégration : moments d'échanges informels, présentations thématiques (politique RH, outils de gestion, recrutement, communication), attribution d'un parrain ou d'une marraine et formation *Delivering in Wavestone*, dont l'objectif est de maîtriser les outils bureautiques nécessaires à la production de livrables au standard de qualité Wavestone.

Pour tous les collaborateurs localisés en France, ces deux jours se déroulent sur le site parisien de Wavestone. Pour les collaborateurs localisés sur un site hors de France, l'accueil, les présentations thématiques et la formation *Delivering in Wavestone* s'effectuent sur le site de rattachement.

#### Séminaire d'intégration : *Wavestone Inside*

Au cours de son exercice 2018/19, Wavestone a redéfini le format de son séminaire d'intégration.

Ce dernier se déroule à présent sur deux journées à Deauville, deux fois par an. Il rassemble tous les nouveaux embauchés quels que soient leur entité, métier, niveau d'expérience et site géographique. Son objectif est double : s'approprier l'identité de Wavestone (marché, positionnement, valeurs...) et développer son réseau interne.

(1) Hors US dont le calendrier est différent.

La première journée s'organise autour d'activités de *team building*, de challenges par entité, et se clôture par une soirée, introduite par le témoignage d'une personnalité inspirante. La deuxième journée est consacrée à la découverte des *assets* et terrains d'excellence de Wavestone et à la réalisation de vidéos traduisant la compréhension des pratiques différenciantes et des valeurs de Wavestone, l'engagement de Wavestone à créer un impact positif pour toutes ses parties prenantes. Elle se clôture par une série de questions/réponses en présence du top management.

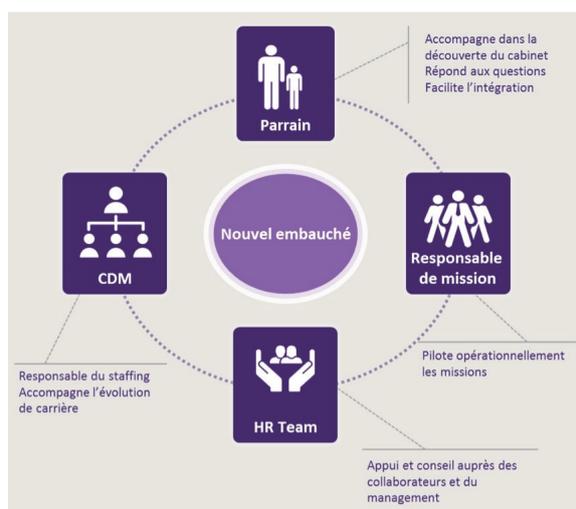
### Le parcours de formation

Les jeunes diplômés suivent un parcours de formation de 5 jours pendant leur première année au sein du cabinet. Il répond à deux objectifs : bénéficier d'un premier bagage de compétences pour exercer leur métier dans les meilleures conditions, et développer leur réseau interne en rencontrant des collaborateurs issus de divers horizons (*practices*, métiers, bureaux...).

Le parcours de formation varie en fonction du métier. Il se déroule tout au long de l'année pour permettre une meilleure appropriation du cabinet.

Chaque nouvel embauché suit au minimum 3 formations la 1<sup>ère</sup> année.

### Encadrement de proximité



### Intégration des nouvelles sociétés acquises

La stratégie de croissance externe de Wavestone conduit régulièrement à l'intégration de nouvelles sociétés. La méthodologie de rapprochement est pilotée par une équipe

dédiée, composée des dirigeants de la société acquise et de membres de l'*Executive Committee* représentant les différentes fonctions impliquées, opérationnelles et supports.

### 2) Développement des compétences

Compte tenu de son activité de conseil, le développement du potentiel des collaborateurs constitue une priorité pour Wavestone. Leur montée en compétence et en responsabilité rapide est un enjeu d'autant plus important que le modèle RH du cabinet repose sur le recrutement de jeunes diplômés<sup>(1)</sup> (près de 50% des embauches sur 2018/19). Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

#### Référentiel métiers Wavestone Horizon

Des parcours d'évolution sont déclinés pour les fonctions conseil et business. Ces parcours sont communs à tous les collaborateurs de Wavestone, quelle que soit leur zone géographique. Les référentiels *Wavestone Horizon* constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs du cabinet, qui leur permet de visualiser leur évolution sur le long terme. Ils donnent des points de repère aux collaborateurs et à leur management pour comprendre ce qui est attendu à chaque grade et identifier les compétences à développer pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Le référentiel est ainsi un outil qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours au sein de Wavestone.

#### Institut de formation interne et formation externe

Le développement des compétences au sein de Wavestone s'appuie sur :

- une offre de formation digitale (plateformes de *e-learning*, Mooc...);
- un parcours commun de formation pour tous les jeunes embauchés<sup>(2)</sup>;
- des dispositifs locaux de formation.

#### Offre de formation en format digital

L'offre de formation Wavestone a pour objectif d'accompagner dans la durée le développement des compétences des collaborateurs. Cette offre en format digital combine plusieurs dispositifs : des formations d'intégration et 3 plateformes de *e-learning* My Mooc, Vodeclit et Sequoia, ouverts à tous les collaborateurs :

- Vodeclit pour se former aux outils bureautiques et professionnels utilisés par Wavestone ou chez les clients ;
- My Mooc qui propose une sélection mensuelle d'une dizaine de Moocs adressée à tous les collaborateurs.

(1) Expérience inférieure ou égale à 6 mois.

(2) Cf. paragraphe 3.2.5.1 sur le parcours d'intégration des jeunes embauchés.

Récemment, des articles, podcasts et vidéos YouTube ont également été ajoutés à la plateforme ;

- Sequoia qui met en ligne du contenu pédagogique dans un format ludique, développé par les *practices* pour diffuser les savoir-faire et l'expertise Wavestone. Chaque formation est construite en un enchaînement d'épisodes ludiques au ton décalé, qui permettent l'obtention de badges et de certificats. Ces formations sont développées par et pour les collaborateurs Wavestone afin de répondre à des besoins précis en compétences au sein des *practices* ou du cabinet.

Toutes les formations proposées sont développées à l'international et sont transverses (multi-*practices* et multi-fonctions). De plus, chaque bureau est incité à prendre part à l'enrichissement de l'offre de formation. Les bureaux de New York et de Londres sont ainsi moteurs dans le développement de la plateforme interne Sequoia.

#### Bilan chiffré de la formation

Le tableau ci-dessous reprend les données en matière de formation dispensée en externe ou en interne au sein de l'institut de formation du cabinet (hors offre de formation en format digital) pour tout le cabinet Wavestone (hors Hong Kong).

Sur l'exercice fiscal	Exercice 2018/19	Exercice 2017/18 <sup>(1)</sup>	Exercice 2016/17
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	2 080	1 766	1 891
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	67,2%	63%	73,1%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	6 604	4 611	4 118
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	38 288	32 275	31 711
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	18	18	16

(1) Données manquantes pour les bureaux du Maroc et de Wavestone Advisors Switzerland (98,4% de l'effectif représenté).

Les effectifs formés augmentent sur l'exercice 2018/19 en raison du déploiement de nouveaux parcours de formation, notamment pour le management et les nouveaux embauchés et d'une meilleure communication sur les offres de formation.

La formation correspond à 3,9% de la masse salariale en France. Les dépenses en matière de formation sur l'exercice 2018/19 en France s'élèvent à 5 961 milliers d'euros.

#### Missions et mises en situation

Pour tous les collaborateurs du cabinet, les missions accomplies dans le cadre de leur activité de conseil sont autant d'occasions d'enrichir leurs compétences. Cet apprentissage sur le terrain est un levier de développement essentiel au sein de Wavestone. Ainsi, en début de mission, le responsable de mission partage avec le consultant les attendus. A l'issue de l'intervention (ou de manière

#### Offre de formation en présentiel ou en *blended learning*<sup>(1)</sup>

L'institut de formation de Wavestone (la « Wavestone Academy ») propose plus d'une trentaine de formations en présentiel pour développer les compétences clés de son métier (*business development, delivery, communication, management de mission...*) ou des thèmes de développement personnel. Certaines de ces formations peuvent donner lieu à des certifications telles que ITIL Foundation V3, Lean Six Sigma - Green Belt, etc.

Ces sessions sont aussi l'occasion de tisser un réseau interne en rencontrant des collaborateurs d'autres *practices*, d'autres bureaux ou d'autres métiers.

Pour répondre aux besoins de formation non couverts par l'institut de formation interne de Wavestone, le cabinet a également recours à la formation externe.

intermédiaire pour les missions longues), le responsable de mission réalise le bilan de l'intervention du consultant. Ce *feedback* porte également sur les progrès réalisés et les axes d'amélioration. De plus, les objectifs individuels de développement de nouvelles compétences sont pris en compte dans le processus de *staffing* des consultants (affectations hebdomadaires des consultants sur les missions).

Enfin, dans le cadre de leur évolution dans le métier du conseil, les consultants interviennent sur des activités de développement du cabinet. Chaque année, des consultants réalisent des missions de 6 à 12 mois au sein des directions fonctionnelles du cabinet (recrutement, communication, finance...).

(1) *Blended learning* : combinaison de plusieurs formats d'apprentissage (présentiel, e-learning, téléphone...).

### Mobilité interne

La mobilité interne fait partie des dispositifs RH permettant aux collaborateurs d'enrichir leur parcours et de bénéficier de perspectives d'évolution diversifiées.

Tous les postes ouverts dans le cadre du plan de recrutement annuel y sont éligibles. Le cabinet s'engage à étudier toutes

les demandes, quel que soit le niveau d'expérience du collaborateur et quel que soit le métier visé, même en l'absence de poste ouvert. Comme dans le cadre d'un recrutement externe, la mobilité interne fait l'objet d'un processus formalisé, piloté par les équipes RH. Chaque collaborateur reçoit une réponse dans un délai de 3 mois maximum.

Nombre de mobilités internes par type	2018/19		2017/18		2016/17	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Mobilités géographiques	39	41%	25	39%	16	33%
Mobilités métiers	19	20%	14	22%	13	27%
Mobilités inter-practices	38	39%	25	39%	19	40%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Sur l'exercice 2018/19, près de 100 collaborateurs ont effectué une mobilité dont 40% vers un autre bureau.

### Talent reviews et entretiens annuels

Chaque année et pour toutes les filières métier, le parcours de chaque collaborateur est discuté au sein de *talent reviews* qui rassemblent les acteurs du management, les *Career Development Manager* et les équipes RH du périmètre concerné. Les thèmes adressés sont les suivants : position actuelle du collaborateur sur le parcours métier, perspectives d'évolution à 12-24 mois et plan de développement associé, évolution salariale et bonus, promotions.

Les collaborateurs rencontrent, par ailleurs, leur responsable dans le cadre d'un entretien annuel, afin d'échanger ensemble sur le bilan de l'année, leurs perspectives de développement, leur rémunération et leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Chaque *Career Development Manager* au sein du cabinet a, dans ses objectifs, celui de faire progresser ses collaborateurs. L'entretien annuel est ainsi un moment d'échange privilégié auquel ils sont formés dans le cadre du programme de management Wavestone.

### 3.2.6. Egalité de traitement

Wavestone déploie plusieurs plans d'action en matière d'égalité des chances, conformément à l'engagement du cabinet en faveur du strict respect des principes d'éthique et d'équité. La politique sociale et sociétale de Wavestone s'inscrit ainsi dans une démarche engagée en faveur de la promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

A compter de l'exercice 2018/19 et afin d'accompagner son plan stratégique Wavestone 2021, le cabinet a choisi de concentrer son plan d'actions sur 3 objectifs prioritaires :

Objectifs 2021	Performance au 31/03/18	Performance au 31/03/19
Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	30% vs 36%	28% vs 38%
Atteindre 30% de femmes à l' <i>Executive Committee</i>	17%	15%
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap	11 au 31/12/17	15 au 31/12/18

Wavestone a adhéré à l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) en janvier 2019 afin de recueillir des bonnes pratiques et partager ses interrogations avec ses paires, dans le but de progresser, entre autres sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais aussi le sujet du handicap.

En complément des travaux de l'équipe RSE, un groupe de collaborateurs engagés a créé, en octobre 2017, le réseau *Wavestone For All* avec l'ambition de promouvoir la diversité,

de favoriser l'inclusion et de garantir une équité de traitement au sein du cabinet.

Le réseau, à l'écoute des collaborateurs, propose des solutions et apporte des réponses concrètes dans les situations du quotidien vécues par la diversité des collaborateurs, chez Wavestone et en mission chez les clients : différence de genre, d'orientation sexuelle, d'âge, d'ethnie, de religion, d'éducation, d'origine sociale et culturelle, de nationalité, celle liée au handicap, etc.

Pour l'exercice 2018/19, les actions du réseau se sont notamment traduites par :

- un sondage sur le sujet LGBT+ qui a recueilli 300 réponses et propositions afin d'établir un plan d'actions ;
- l'organisation d'ateliers de sensibilisation et de formations pilotes sur la diversité & l'inclusion à destination des collaborateurs ;
- l'organisation de petits-déjeuners de sensibilisation des collaborateurs sur la diversité ;

## 1) Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

### Volet social

#### Part des femmes dans les effectifs du cabinet

	Au 31/03/19	Au 31/03/18	Au 31/03/17 <sup>(1)</sup>
Part de l'effectif total (%)	38,6%	36,4%	36,0%
Part de l'effectif consultants (%)	34,8%	32,6%	31,6%

(1) Hors Arthus Technologies et les activités européennes de Kurt Salmon.

La part des femmes dans le cabinet continue de progresser pour atteindre 38,6% au 31/03/19. Cette croissance s'explique notamment par la hausse des recrutements dans les écoles de management et universités où la parité est présente.

Sur l'exercice 2018/19, Wavestone a mené plusieurs actions pour renforcer son engagement, notamment :

- lancement d'un questionnaire, à destination de tous les collaborateurs Wavestone dans le monde, en décembre 2018. Plus de 700 réponses, 2 500 commentaires et de nombreuses propositions d'actions ont été collectés permettant de définir un plan d'actions répondant aux enjeux actuels du cabinet. Ce plan d'actions sera déployé sur l'exercice 2019/20 ;
- étude d'une analyse quantitative pour réaliser un état des lieux de la répartition femmes-hommes au sein des différentes entités et identifier les axes d'amélioration. Cette analyse sera présentée sur l'exercice 2019/20 aux dirigeants de chaque entité pour établir un plan d'actions adapté à chaque périmètre.

Ces actions vont également permettre au cabinet de progresser sur sa part de femmes au sein de l'*Executive Committee* avec pour objectif d'atteindre la part de 30% de femmes à horizon 2021.

En complément, Wavestone a lancé, en mars 2019, une campagne de sensibilisation de 6 mois pour agir contre le sexisme ordinaire au travail, en interne et chez ses clients. Cette campagne se décline en trois actions majeures :

- un module dédié au sexisme qui vient enrichir le programme de formation management ;
- un *e-learning* ouvert à tous et basé sur des situations réelles rencontrées par des collaborateurs ;

- le lancement d'une série de tables rondes retransmises à l'international dont la première a eu lieu en mars 2019, en présence de femmes inspirantes internes et externes, pour sensibiliser à l'importance de la présence de femmes dans la Tech.

Convaincu que la diversité est synonyme de performance, le réseau travaille également en collaboration avec les équipes recrutement pour renforcer la diversité dès l'embauche.

- des ateliers théâtralisés pour mieux appréhender la notion de sexisme et apprendre à réagir en tant que victime ou témoin.

En quelques jours, plus de 200 collaborateurs se sont déjà inscrits aux ateliers et plus de 500 collaborateurs ont débuté le *e-learning*.

### Volet sociétal

Wavestone s'engage également aux côtés de plusieurs acteurs œuvrant pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

- depuis février 2016, Wavestone est partenaire de l'association « Elles bougent » qui œuvre en faveur de la mixité professionnelle. Cette association vise à attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques. L'objectif principal de ce partenariat pour Wavestone est de partager de bonnes pratiques avec d'autres entreprises. Les collaboratrices issues d'écoles d'ingénieurs qui souhaitent échanger et témoigner sur leur parcours peuvent devenir marraines de l'association ;
- depuis avril 2018, Wavestone s'est engagé aux côtés de la Fondation Femmes@Numérique. Cette initiative vise à fédérer pour la première fois un collectif fort d'acteurs économiques, associatifs et publics, sur le sujet de la féminisation des métiers du numérique.

Enfin, en application de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 05/09/18, Wavestone annonce une note globale de 85/100 à l'index de l'égalité femmes-hommes pour l'unité économique et sociale Wavestone. Cette loi vise notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France.

## 2) Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

Au 31/12/18, Wavestone France comptait 15 collaborateurs reconnus en situation de handicap au sens de la définition de la DOETH<sup>(1)</sup>. La contribution AGEFIPH de Wavestone France au titre de l'année civile 2018 était de 700 milliers d'euros<sup>(2)</sup>, soit en légère baisse par rapport à l'année précédente (714 milliers d'euros). Conscient de son retard, Wavestone s'est fixé pour objectif, à horizon 2021, de recruter et d'accompagner trois fois plus de collaborateurs en situation de handicap qu'au 31/12/17.

A cet effet, Wavestone a renforcé son engagement sur l'exercice 2018/19 essentiellement autour du recrutement, de l'accompagnement de collaborateurs en situation de handicap et de la sensibilisation.

### Volet recrutement :

- déploiement du *sourcing* avec la participation à divers forums virtuels et handicapés ;
- instauration d'un partenariat avec un cabinet de recrutement spécialisé dans l'embauche de personnes en situation de handicap ;
- poursuite de la formation des acteurs impliqués dans le processus de recrutement de candidats concernés. Cette formation, intitulée « Recruter un collaborateur en situation de handicap » est dispensée par l'association CED.

Ces différentes actions se sont traduites par le recrutement de 3 nouveaux collaborateurs en situation de handicap en 6 mois (entre septembre 2018 et mars 2019).

### Volet accompagnement :

- Wavestone France a poursuivi son partenariat avec l'entreprise « Made in TH » sur l'année 2018 pour proposer un soutien personnalisé aux collaborateurs concernés directement ou indirectement par le handicap. Ce partenariat, initié au mois de juin 2017, consistait à organiser des permanences bi-mensuelles par téléphone ou dans les locaux parisiens de Wavestone ;
- sur l'exercice, afin de structurer son engagement sur le handicap, Wavestone France a créé une mission handicap, composée de deux collaborateurs internes et d'un collaborateur externe, expert du handicap, dont les objectifs sont multiples. Elle a pour vocation :
  - d'assurer un suivi de proximité des collaborateurs déjà déclarés en situation de handicap pour s'assurer continuellement de leur bien-être ;
  - de proposer des entretiens strictement confidentiels et individuels aux collaborateurs concernés par le handicap pour répondre à leurs questions et les aider dans leurs démarches administratives. A la demande du collaborateur,

ces entretiens peuvent se faire en la présence seule de l'expert handicap externe ou en binôme avec un membre de la mission handicap interne ;

- de proposer un accompagnement aux équipes RH, recrutement et managériales pour répondre à leurs interrogations et les aider dans leurs démarches.

Il est à noter que la mission handicap se rend régulièrement dans les bureaux en région pour assurer un accompagnement de proximité.

- En complément, l'équipe RH a été formée par l'association CED sur le thème « Insertion d'un collaborateur en situation de handicap ».

### Volet sensibilisation :

Dans l'objectif de sensibiliser ses collaborateurs au sujet du handicap et de déconstruire les idées reçues, Wavestone a mené plusieurs actions de sensibilisation sur l'exercice 2018/19 :

- quiz musical avec des célébrités en situation de handicap organisé dans les bureaux de Paris, Lyon et Marseille. Ces événements ont mobilisé environ 200 collaborateurs ;
- animations à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées 2018 (SEEPH) sur les sites de Paris et de Lyon : ateliers grande roue, pétanque et cocktails à l'aveugle. La centaine de collaborateurs participant a pu, à travers ces animations, répondre à des questions et réaliser des défis pour en apprendre davantage sur le sujet du handicap ;
- en janvier 2019, Wavestone a lancé la 2<sup>ème</sup> édition du Prix « Handi Cap by Wavestone », concours visant à récompenser les meilleures initiatives d'associations étudiantes œuvrant en faveur du handicap. Ce projet a pour objectif de donner davantage de visibilité au handicap tout en cassant les idées reçues. Cette deuxième édition, parrainée par Hamou Bouakkaz, ex-adjoint au maire de Paris, a connu un taux de participation en hausse avec l'inscription de 28 associations de diverses écoles, contre 16 l'année précédente. Les collaborateurs de Wavestone ont également eu l'occasion de participer à ce projet : d'une part en votant pour le projet de leur choix, d'autre part en coachant les associations finalistes. Lors de la finale, qui s'est déroulée le 04/04/19, plusieurs animations de sensibilisation ont été organisées telles que du basket à l'aveugle, une dégustation de pâtisseries adaptées aux diabétiques et la découverte d'innovations pour faciliter le quotidien des personnes dyslexiques. Deux prix ont été remis : un Prix Handi Cap by Wavestone d'une valeur de 2 500 euros et un Prix Coup de Cœur d'une valeur de 1 500 euros ;
- diffusion d'un spot sur France Inter évoquant l'engagement de Wavestone à l'occasion de la campagne « activateur de progrès » lancée par l'AGEFIPH.

(1) Déclaration obligatoire des travailleurs handicapés.

(2) A noter que Wavestone a fait le choix de ne pas instaurer de politique incitative de déclaration de handicap.

Pour l'exercice 2019/20, au-delà de la poursuite des actions déjà initiées, Wavestone prévoit de signer une convention de partenariat avec l'AGEFIPH, l'objectif étant de construire une politique d'emploi adaptée et pérenne.

En complément de ces actions, Wavestone poursuit ses engagements sociétaux sur le sujet du handicap.

- Wavestone France fait appel à des établissements du secteur protégé et adapté pour l'impression des supports de formation, les commandes de plateaux repas, de paniers de fruits et de buffets, la récupération et le recyclage des poubelles papier, ou encore le recyclage du matériel informatique (imprimantes, cartouches, toners, etc.) ;
- Wavestone poursuit également son partenariat avec Grenoble Ecole de management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants. Chaque étudiant doit remettre un « journal d'apprentissage » sur sa vision du handicap. En tant que membre du jury, Wavestone participe à la relecture de ces journaux ;
- la Fondation Wavestone intervient dans le domaine humanitaire, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance dans le monde. Certains des projets sélectionnés viennent en aide à des populations en situation de handicap. En 2019, la Fondation a, par exemple, sélectionné le projet « Les P'tites Zaprems » qui vise à la réhabilitation et la réinsertion de jeunes enfants handicapés au Pérou ;
- à l'occasion du *Powerday*, la journée mondiale de solidarité de Wavestone, 1 000 collaborateurs ont soutenu des associations dans le cadre du mécénat de compétences ou d'actions terrains. A titre d'exemple, l'un des projets associatifs sur Paris consistait à faire un « vis ma vie » dans une entreprise adaptée (entreprise employant au moins 80% de travailleurs handicapés).

### 3) Politique de lutte contre les discriminations

En complément des engagements énoncés ci-dessus en faveur des femmes et des personnes en situation de handicap, Wavestone s'engage en faveur des collaborateurs seniors.

Au 31/03/19, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient 6% de l'effectif total du cabinet, part stable par rapport à l'exercice précédent.

Des actions spécifiques sont mises en œuvre afin de répondre aux aspirations des collaborateurs de plus de 50 ans, en France, et valoriser l'expérience acquise tout en s'adaptant aux situations individuelles :

- suivi de proximité avec l'équipe RH aux étapes clés de la seconde partie de carrière (à 50 ans, 60 ans et l'année du départ en retraite) ;
- financement à 100% d'un bilan de prévention santé ;

- financement à 100% d'un bilan retraite individuel afin de vérifier les droits acquis, de déterminer l'âge d'atteinte de la retraite à taux plein et d'estimer le montant de la pension de retraite ;
- possibilité de passer à un temps partiel jusqu'à 3/5<sup>ème</sup>, durant lequel les cotisations d'assurance vieillesse et de retraite complémentaire sont calculées sur la base d'une activité à temps plein, l'écart de cotisation étant intégralement pris en charge par le cabinet.

*Pour plus de détails sur certaines initiatives conduites par le cabinet en matière de lutte contre les discriminations, se reporter également au paragraphe 3.4 du présent rapport.*

#### 3.2.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

Conformément aux engagements pris dans le cadre du Global Compact, Wavestone s'interdit de recourir au travail des enfants comme au travail forcé, au sens des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Compte tenu de ses activités de conseil et de la localisation de ses bureaux, Wavestone n'est pas directement exposé aux enjeux d'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants.

Wavestone respecte aussi les conventions de l'OIT relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective et à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession décrites au paragraphe 3.2.6 « Egalité de traitement ».

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone a défini la volonté d'avoir une empreinte sociétale positive. Cela se traduit par deux engagements :

- limiter les impacts environnementaux de son activité ;
- soutenir des projets créateurs de valeurs sociétales et mettre ses compétences à leur service.

### 3.3. Informations relatives aux engagements environnementaux

Wavestone a exclusivement une activité de prestations intellectuelles, dont l'impact global sur l'environnement est limité. Le cabinet s'est néanmoins engagé, depuis sept ans, dans une démarche de suivi et de progrès volontariste en matière de limitation de son empreinte environnementale.

A cet effet, et afin de mesurer ses principales zones d'impact et d'identifier les pistes d'action prioritaires, un Bilan Carbone® est réalisé une fois tous les deux ans. Calculé une première fois en 2012/13, il a été par la suite actualisé en 2013/14, 2015/16 et 2017/18. Au terme de ces diagnostics, les principaux enjeux environnementaux identifiés pour Wavestone portent sur les déplacements professionnels et l'empreinte environnementale des locaux occupés.

Le reporting et les actions menées privilégient donc ces axes puisqu'ils représentent les enjeux les plus importants en termes d'impacts environnementaux pour Wavestone. Toutefois, les autres domaines d'étude et d'amélioration ne sont pas négligés (utilisation de papier, gestion du parc informatique, etc.).

#### Précisions sur la méthodologie de reporting environnemental

La méthodologie définie depuis sept ans reste constante pour l'exercice 2018/19. Notamment, les différents points de reporting prévus par la réglementation n'ayant pas tous la même pertinence pour l'activité de Wavestone<sup>(1)</sup>, certains domaines d'étude ont été écartés parce qu'ils sont peu significatifs en termes d'impact environnemental généré par Wavestone (biodiversité, utilisation des sols, nuisances sonores, etc.).

Les bureaux de New York, Hong Kong et Edimbourg, qui étaient précédemment exclus du périmètre, sont désormais intégrés dans ce reporting. Ainsi, la totalité des bureaux de Wavestone est désormais prise en compte :

Bureaux	Effectifs au 31/03/19	Répartition
Paris (siège)	2 536	82,0%
Régions	239	7,7%
Lyon	138	4,5%
Nantes	80	2,6%
Marseille	21	0,7%
International	319	10,3%
Casablanca	17	0,5%
Londres	105	3,4%
Bruxelles	13	0,4%
Luxembourg	62	2,0%
Genève	65	2,1%
New York	47	1,5%
Hong Kong	8	0,3%
Edimbourg	2	0,1%
<b>Total</b>	<b>3 094</b>	<b>100,0%</b>

Certaines données n'ayant pas pu être collectées sur tous les locaux, des extrapolations ont été effectuées sur la base des ratios du siège parisien.

Afin d'assurer une bonne compréhension des informations reportées, les définitions et modes de calcul spécifiques à certains indicateurs sont détaillés dans le présent document en notes de bas de page.

### 3.3.1. Politique générale en matière environnementale

Wavestone a mis en place une organisation dédiée pour la RSE, qui inclut le traitement des questions environnementales (cf. 2.1).

#### 1) Formation et information environnementale des collaborateurs

En matière de sensibilisation environnementale, Wavestone assure le déploiement des actions environnementales, liées à la mise en place de pratiques et d'écogestes (utilisation de papiers éco-labellisés, module d'impression éco-responsable, etc.).

Au-delà des initiatives d'information, Wavestone a aussi entrepris une démarche permettant de mobiliser et d'engager ses collaborateurs autour des enjeux environnementaux.

A titre d'exemples :

- deux séances du film « Home » de Yann Arthus Bertrand ont été organisées avec la participation d'une cinquantaine de collaborateurs ;
- des petits-déjeuners d'information et de sensibilisation aux enjeux environnementaux ont été organisés et animés par des collaborateurs dans les bureaux français. Cette même initiative a donné lieu à la diffusion d'un « breakfast kit » à destination des ambassadeurs environnementaux dans les bureaux étrangers pour faciliter l'organisation de manifestations similaires ;
- un guide des écogestes réalisé par les collaborateurs a été publié en juin 2018 et diffusé auprès de l'ensemble des sites de Wavestone, en français et en anglais ;



- un atelier « fresque du climat » a été réalisé avec une trentaine de participants (étudiants de l'institut Villebon et collaborateurs Wavestone) afin de les sensibiliser aux enjeux du changement climatique. D'autres événements de ce type sont prévus dans les mois à venir.

Les résultats des Bilans Carbone\*, et les actions menées par le cabinet pour réduire son empreinte environnementale, sont par ailleurs partagés à l'ensemble des collaborateurs sur l'intranet du cabinet.

(1) Voir tableau - Annexe au reporting environnemental - Table de concordance des données avec l'article 225 (Grenelle 2).

## 2) Aménagement et rénovation des locaux de Wavestone

Depuis 2015/16, Wavestone a déployé un concept d'aménagement appelé AIR qui inclut notamment :

- le retrait des poubelles individuelles de bureaux afin d'inciter à la réduction des déchets papier ;
- l'installation de détecteurs de présence afin de limiter la consommation d'électricité en éclairage ;
- le déploiement de solutions informatiques permettant de limiter les déplacements (salles de réunions équipées pour la visioconférence).

Ce concept a été déployé dans les locaux de Paris, Nantes, Lyon, Marseille, Luxembourg, Londres et New York.

Plusieurs dispositifs de recyclage et de réduction des emballages de boissons sont testés :

- « Canibal »<sup>(1)</sup> et « newCy » à Paris ;
- « Lemontri » à Marseille.

### 3.3.2. Pollution et gestion des déchets

Les principaux déchets générés par Wavestone sont les déchets de bureaux (papier, déchets organiques, emballages, cartouches d'encre...), ainsi que le matériel informatique qui arrive en fin de service (ordinateurs et téléphones portables principalement).

Les déchets constitués par le matériel en fin de vie, classifiés « déchets d'équipements électriques et électroniques » (DEEE), représentent 7% du poids total des déchets générés par les activités de Wavestone. Ces déchets représentent un enjeu significatif, car ce type d'équipements a globalement une empreinte écologique élevée : de leur conception jusqu'à leur recyclage, ils mobilisent ressources en eau, métaux et énergie. Chez Wavestone, ils sont tous recyclés ou envoyés vers de nouveaux circuits de valorisation.

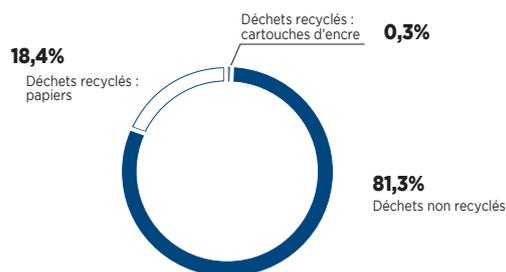
#### 1) Déchets de bureaux

Sur l'exercice 2018/19, chaque collaborateur a généré environ 20,59 kg de déchets de bureau pour un poids total de 63,7 tonnes de déchets pour la société<sup>(2)</sup>. Cela représente l'équivalent de 686 bouteilles en plastique d'un litre par collaborateur.

Ces déchets sont répartis de la façon suivante :

- déchets non recyclés : 51,74 tonnes de déchets de bureaux non dangereux<sup>(3)</sup> ;
- déchets recyclés<sup>(4)</sup> :
  - 11,79 tonnes de déchets papier dont 9,7 tonnes sur le site parisien recyclées par l'association ANRH (Association pour l'insertion et la réinsertion professionnelle et humaine des handicapés) ;
  - 0,18 tonne de cartouches d'encre<sup>(5)</sup> usagées dont 0,16 tonne pour le site parisien. A Paris, 100% des cartouches sont collectées par la société Conibi, acheminées par la société Geodis, et recyclées par la société Clozloop, prestataire spécialisé dans le recyclage des cartouches. Pour les autres bureaux, l'information n'est pas disponible.

#### ■ Déchets de bureaux - 2018/19



(kg/collaborateur)	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Déchets de bureaux	20,58	20,53	22,2	28,7	27,8

En 2018/19, la quantité de déchets de bureaux par collaborateur est stable comparativement à l'exercice précédent. Mais sur les 5 derniers exercices, le poids moyen de déchets générés par collaborateur a diminué d'environ 30% sur l'ensemble des bureaux. Cela semble indiquer que les actions localement mises en œuvre ont porté leurs fruits : mise à disposition de mugs et gourdes pour les nouveaux embauchés, instauration du tri sélectif sur certains sites, sensibilisation des collaborateurs au « zéro-déchet »...

(1) La société « Canibal » qui gère ce dispositif a dressé le bilan des 12 bornes installées pour l'année 2018 : collecte de 95 820 emballages boissons (dont 92 438 gobelets) pour un total de 577,32 kg et recyclage permettant d'économiser 1,44 tonne de CO<sub>2</sub>eq et de produire 90 017 kWh.

(2) Ces données sont issues des résultats d'un relevé du prestataire de service en charge du traitement des déchets pour les locaux de Paris, Genève et Londres. Des extrapolations ont été effectuées à partir du ratio des locaux parisiens pour les autres sites. La méthodologie d'estimation est constante depuis 2012.

(3) Il s'agit des déchets classiques de bureau (emballages, fournitures de bureaux, etc.) classifiés comme déchets d'activité non dangereux.

(4) La méthodologie utilisée ici n'inclut pas dans les déchets les emballages boissons récupérés par la société Canibal. Si l'on inclut ces emballages dans les déchets, les déchets de bureaux de l'exercice représentent alors un poids total de 64,3 tonnes, soit 20,78 kg par collaborateur.

(5) Les données concernant le volume de cartouches recyclées sur le périmètre France sont sous-estimées puisque le suivi des commandes de cartouches n'est pas automatique. Un certain nombre de photocopieurs étant en « leasing » les cartouches sont commandées automatiquement par le photocopieur et sont déjà incluses dans le coût du « leasing ».

## 2) Déchets informatiques

Wavestone met à disposition de ses collaborateurs du matériel informatique performant nécessaire au bon fonctionnement des activités, ce qui implique une rotation régulière des équipements, notamment des ordinateurs portables (4 ans).

Une grande partie du parc informatique a été renouvelée sur l'exercice 2018/19 en raison de la fin d'un cycle, avec 2 308 ordinateurs portables et 739 téléphones portables qui ont été retirés du circuit. Au total, sur l'exercice 2018/19, 3 047 appareils sont arrivés en fin de service, soit environ 4,7 tonnes de déchets informatiques représentant 1,5 kg par collaborateur.

L'écart avec les exercices précédents (1 183 appareils retirés en 2017/18 dont 958 téléphones portables, 471 appareils retirés en 2016/17, 274 appareils retirés en 2015/16) s'explique par le cycle de vie du matériel.

Afin de prolonger la durée de vie des équipements informatiques en fin de service chez Wavestone (notamment des ordinateurs), ceux-ci sont proposés aux collaborateurs. Les équipements non repris par les collaborateurs sont soit stockés, soit recyclés.

Wavestone a mis en place une procédure visant à systématiser le recyclage des appareils informatiques arrivés en fin de service pour l'ensemble des locaux. La société coopérative Les Ateliers du Bocage (<https://ateliers-du-bocage.fr/>) a été retenue pour traiter les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour Paris et Marseille, par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables.

## 3) Déchets alimentaires (lutte contre le gaspillage alimentaire)

L'article 4 de la loi n° 2016-138 du 11/02/16 intègre au reporting environnemental le thème de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le décret d'application de cette disposition date du 19/08/16.

Wavestone n'assure pas la gestion des lieux de restauration utilisés par ses collaborateurs, et n'est donc pas directement concerné par cette thématique. En conséquence, Wavestone n'a pas défini d'indicateur pour le suivi de cette thématique pour l'exercice 2018/19. Néanmoins, certaines actions ont été menées à l'initiative des collaborateurs, telle que la mise en place d'un compost sur le site de Londres.

La 3<sup>ème</sup> édition du *Powerday* de Wavestone, journée de solidarité mondiale, a eu lieu en août 2018 et a mobilisé plus de 1 000 collaborateurs, autour de projets variés. A cette occasion, des collaborateurs de Wavestone ont travaillé sur

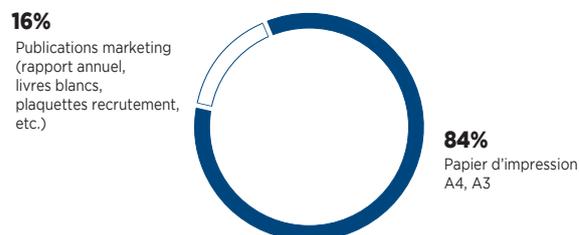
l'animation des relais territoriaux de l'association SOLAAL et son évolution future. Cette association est reconnue d'intérêt général et agit contre le gaspillage alimentaire. Elle récupère les invendus auprès d'agriculteurs et de coopératives agricoles, et elle se charge de les distribuer aux 20 associations d'aide alimentaire nationale habilitées. SOLAAL a récupéré 1 454 tonnes de produits agricoles en 2018 et contribué à l'équivalent de 27 millions de repas depuis sa création en 2013.

### 3.3.3. Utilisation durable des ressources

Wavestone n'exerçant pas d'activité de production industrielle, son utilisation de ressources se limite aux consommables de bureau et aux ressources utilisées de manière mutualisée pour faire fonctionner les bâtiments dans lesquels sont situés ses bureaux.

#### 1) Consommation de matières premières

##### ■ Consommation de papier - 2018/19



La principale matière première consommée par le cabinet est le papier (alimentation des imprimantes et photocopieurs, et production des supports marketing). En 2018/19, la consommation annuelle totale de Wavestone s'élève à 14,96 tonnes de papier, soit 4,8 kg par collaborateur. Cela représente 254 arbres coupés par an pour produire l'ensemble du papier consommé par Wavestone.



969 feuilles de papier A4 par collaborateur sur l'exercice 2018/19



1160 feuilles de papier A4 par collaborateur sur l'exercice 2017/18

Ainsi, la consommation de papier par collaborateur est encore en baisse, de 16% sur cet exercice, poursuivant une tendance de réduction très significative sur les cinq derniers exercices :

(kg/collaborateur)	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Consommation de papier	4,8	5,8	5,8	8,7	9,6

La consommation de papier est évaluée sur la base des commandes de papier effectuées sur l'exercice. Lors de l'exercice précédent, une importante commande de papier A3 a été effectuée dans l'optique de couvrir la consommation du bureau de Paris pour plusieurs années. L'hypothèse d'une consommation annuelle moyenne d'environ 0,7 tonne de papier A3 avait été faite sur 10 ans. Par conséquent, pour l'exercice 2018/19, 0,7 tonne de papier A3 a été ajoutée à la quantité d'achat totale effectuée sur le présent exercice afin d'estimer la consommation réelle de l'entreprise.

Un ensemble d'actions est mis en œuvre au sein des bureaux afin de diminuer la consommation de papier. Notamment, l'utilisation systématique des écrans présents dans chaque salle de réunion afin de projeter les documents plutôt que de les imprimer. De même, par défaut, les impressions sont lancées en « Impression Green », c'est-à-dire en recto-verso et en noir et blanc.

Sur l'exercice 2018/19, Wavestone a poursuivi la mise en place de la dématérialisation des convocations et des dossiers préparatoires aux Assemblées générales. Des outils d'e-convocation et de vote électronique à distance ont été mis en œuvre. Un partenariat mis en place avec Reforest' Action, pour les Assemblées générales et les vœux 2019, a permis dans ce cadre de planter 698 arbres à Haïti.

Pour rappel, Wavestone pratique le recyclage du papier (cf. 3.3.2.1) et n'utilise que du papier labellisé PEFC et FSC (cf. 3.3.1.1).

## 2) Consommation d'énergie

Pour exercer son activité, Wavestone occupe des bâtiments de bureaux qui nécessitent d'être chauffés, climatisés, ventilés, éclairés et alimentés en électricité pour les équipements de bureautique. La consommation directe d'énergie provient de ces différents postes.

La consommation étudiée ici correspond à l'énergie nécessaire à l'alimentation du réseau d'électricité, du réseau de production de chaleur (chauffage) et du réseau de production de froid (climatisation).

En 2018/19, la consommation d'énergie de Wavestone s'élève à 4,24 GWh. La consommation totale d'énergie est relativement stable par rapport à l'exercice précédent alors que le nombre de collaborateurs et la surface de bureaux sont en nette augmentation<sup>(1)</sup>.



La consommation d'énergie s'élève à environ 244,42 kWh/m<sup>2</sup>. A titre de comparaison, la consommation d'énergie moyenne en France en 2015<sup>(2)</sup> était de 283 kWh/m<sup>2</sup>. Sur l'ensemble de son périmètre, Wavestone est donc plus performant d'environ 14% dans son utilisation de l'énergie au m<sup>2</sup> par rapport à la moyenne française.

(kWh/m <sup>2</sup> )	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Consommation d'énergie finale	244,42	300,8	251,3	250,9	300,0

La consommation d'énergie finale par collaborateur a diminué de 13%, passant de 1 569 kWh/collaborateur/an à 1 368 kWh/collaborateur/an. Ainsi, l'empreinte énergétique d'un collaborateur au sein des bureaux de Wavestone représente 32%<sup>(3)</sup> de la consommation moyenne annuelle d'un français (activités professionnelles et personnelles).

(kWh/effectif)	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Consommation d'énergie finale	1 368	1 569	2 110	1 702	1 942

(1) Puisque sur l'exercice 2018/19, les bureaux de New York, Hong Kong et Edimbourg ont été intégrés dans le reporting, ce qui n'était pas le cas les années précédentes, et que deux acquisitions ont été effectuées. Il est également à noter une augmentation des effectifs globaux sur le présent exercice.

(2) Source : Energy Efficiency Highlights IEA - <https://www.iea.org/statistics/efficiency/>

(3) D'après les statistiques de l'IEA (International Energy Agency - 2016) en moyenne un français consomme 4 241,6 kWh/an.

Wavestone est en progression constante sur la diminution de la consommation d'énergie par collaborateur. La mise en place de dispositifs techniques adéquats dans les locaux de l'entreprise (détecteurs de mouvement pour l'éclairage, minuteurs, ampoules LED...) a permis de rationaliser la consommation.

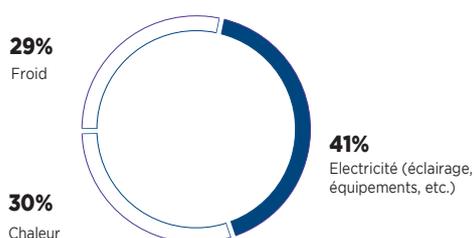
Les bureaux rénovés dans le cadre du concept AIR sur les différents sites de Wavestone sont équipés de mâts de lumière dotés d'un détecteur de présence et de lumière du jour, qui s'éteignent après 15 minutes d'absence. A Paris, par souci d'économie d'énergie, les locaux sont éclairés uniquement de 8h à 20h du lundi au vendredi. En dehors de ces plages horaires, il est possible de gérer l'éclairage grâce aux interrupteurs.

En ce qui concerne le siège de Wavestone (81,9% des effectifs), les bureaux occupent 12 733 m<sup>2</sup> de la Tour Franklin, dans le quartier de La Défense. Cette tour est raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux.

Une offre intégrant 100% d'électricité issue d'énergies renouvelables proposée par Engie a été privilégiée sur le site de la Tour Franklin. Il en va de même pour le site du Luxembourg avec le fournisseur Enovos.

La répartition des consommations d'énergie par usage pour les locaux de Wavestone est la suivante :

#### ■ Energie finale par usage - 2018/19



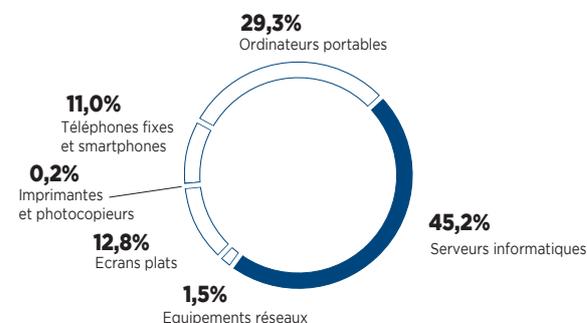
#### Focus sur les matériels informatiques et de télécommunication

L'activité de Wavestone repose sur l'utilisation d'un parc informatique conséquent (serveurs, ordinateurs portables, téléphones...). Ce parc informatique représente une part significative de la consommation d'énergie. La consommation totale du parc est estimée à 0,457 GWh<sup>(1)</sup> par an (soit la consommation électrique annuelle de 96 foyers français), en considérant une utilisation moyenne aux heures ouvrées et des données moyennes de consommation. En prenant en compte certaines utilisations en dehors des locaux de Wavestone<sup>(2)</sup>, la consommation du parc informatique représente environ 26,5% de la consommation totale d'électricité de Wavestone (1,73 GWh).

Pour l'exercice 2018/19, une révision du recensement des différents équipements informatiques a été réalisée. Elle a notamment mis en évidence un nombre important de serveurs et d'équipements réseaux, particulièrement énergivores.

La répartition de la consommation est estimée comme suit :

#### ■ Energie finale par usage - 2018/19



Les ordinateurs portables disposent tous du label EPEAT<sup>(3)</sup> soit au niveau *Silver* (90,6% du parc), soit au niveau *Bronze* (9,4% du parc). Cela garantit, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, la recyclabilité du produit et le respect de la norme *Energy Star* pour la consommation d'énergie lors de leur utilisation. La labellisation est l'un des critères de sélection lors du processus d'achat.

(1) La méthodologie reste inchangée : l'estimation a été effectuée sur la base du nombre d'équipements exploités par Wavestone, de l'utilisation moyenne constatée et de la performance moyenne de ces matériels en France (source IDATE). Les hypothèses d'utilisation sont les suivantes : les ordinateurs portables, les écrans et téléphones mobiles auraient une utilisation moyenne de 1 760 heures annuelles et les serveurs de 8 760 heures. L'hypothèse retenue pour les photocopieurs et imprimantes est de 10 000 impressions annuelles par appareil.

(2) Estimées à 30% pour les ordinateurs portables et les téléphones portables : télétravail, traitement des mails sur les téléphones portables, etc.

(3) Le label *Electronic Product Environmental Assessment Tool* (EPEAT) exige, entre autres, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, une consommation énergétique économe et des emballages à moindre impact (<http://www.epeat.net/>). Le label a revu fortement à la hausse les exigences de son cahier des charges en 2018 ce qui explique qu'aucun ordinateur portable n'est certifié *Gold* sur le présent exercice.

### 3) Consommation d'eau

Les consommations d'eau étudiées ici concernent le réseau d'eau courante, utilisée pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation.

Chaque collaborateur a consommé en moyenne 3,58 m<sup>3</sup> sur l'exercice 2018/19, soit 3 580 litres par collaborateur sur l'exercice, ou l'équivalent de 65 douches par collaborateur.

La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone<sup>(1)</sup> s'élève à environ 11 061 m<sup>3</sup>, ce qui représente une augmentation de 19% par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique par l'intégration des bureaux de New York et Hong Kong dans ce reporting, ainsi que par l'augmentation significative du nombre de collaborateurs (+11%).

La consommation par collaborateur reste relativement stable, après une forte diminution sur les cinq derniers exercices :

(m <sup>3</sup> /collaborateur)	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Consommation d'eau	3,58	3,38	4,73	7,34	7,09

Les bureaux de Wavestone sont implantés en dehors des zones de stress hydrique (zones soumises à un approvisionnement en eau inférieur à 1 700 m<sup>3</sup> par habitant par an tous usages confondus)<sup>(2)</sup>, et il n'y a donc pas lieu d'étudier ici la pression exercée par Wavestone sur les ressources locales en eau.

#### 3.3.4. Changement climatique : rejets de gaz à effet de serre<sup>(3)</sup>

##### 1) Synthèse

Le périmètre de cette analyse est restreint aux 4 postes d'émissions suivants :

- déplacements professionnels et déplacements domicile-travail ;
- consommation énergétique des bâtiments ;
- achats de papier (marketing et papier d'impression) ;
- fuites de gaz frigorigènes de la climatisation.

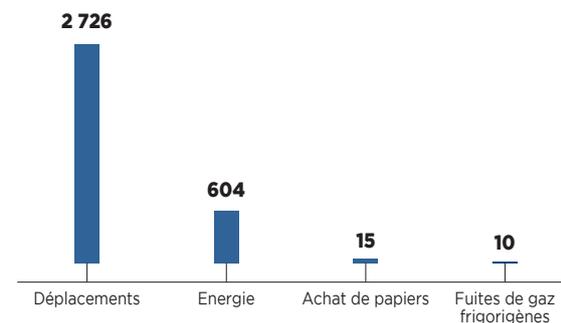
Sur ces postes, les émissions de gaz à effet de serre de Wavestone, pour l'exercice 2018/19, s'élèvent à environ 3 355 tCO<sub>2</sub>éq, soit 1,08 tCO<sub>2</sub>éq par collaborateur. Pour rappel, selon le GIEC (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), il faudra que les émissions par humain soient au maximum de 2 tCO<sub>2</sub>éq par an, pour rester en-dessous des 2°C en 2050.

(tCO <sub>2</sub> éq/collaborateur)	2018/19	2017/18 <sup>(1)</sup>	2016/17	2015/16	2014/15
Emissions de gaz à effet de serre	1,08	1,23	0,9	1,1	0,9

(1) La valeur des émissions de GES sur les 4 postes d'émissions principaux pour l'exercice 2017/18 a été corrigée suite à une sous-estimation des données liées au transport. La valeur présentée ici est la valeur après correction des données transports 2017/18.

La répartition des émissions est la suivante :

##### Emissions GES (teq CO<sub>2</sub>éq) sur périmètre défini



##### 2) Focus sur les déplacements

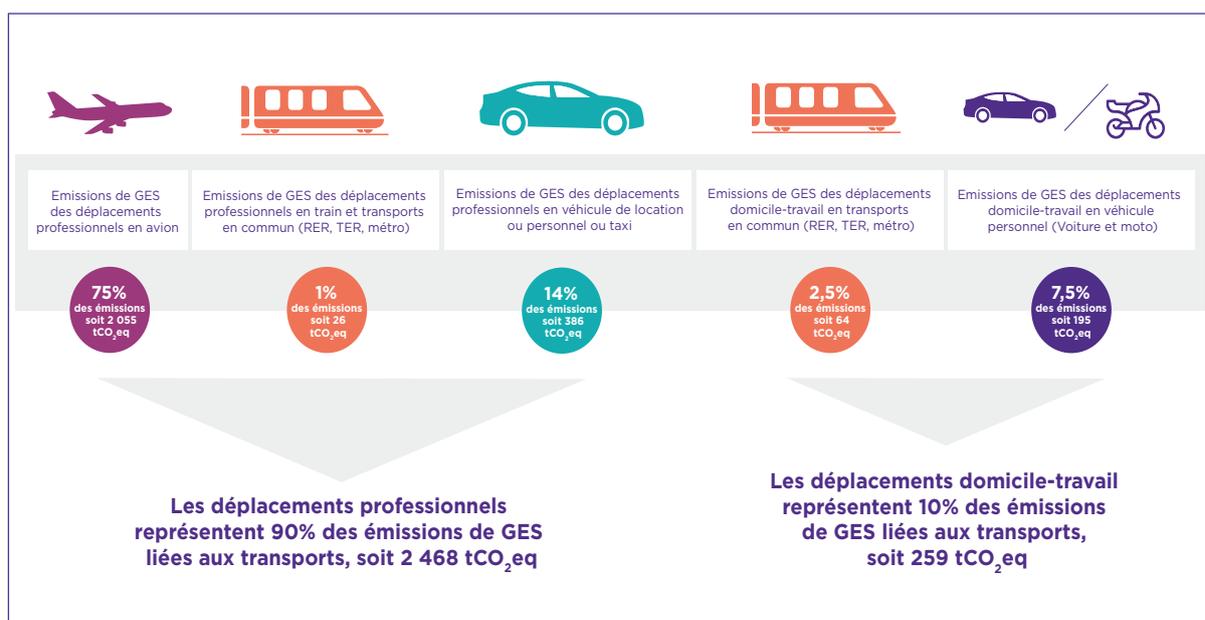
Sur le périmètre précédemment cité, les déplacements des collaborateurs de Wavestone sont la première source (81%) d'émissions de gaz à effet de serre<sup>(4)</sup> du cabinet. Pour mieux comprendre ces émissions, Wavestone a étudié le volume et les moyens de transport, en distinguant les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des collaborateurs. L'avion représente à lui seul 75% des émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements des collaborateurs.

(1) Les consommations d'eau des locaux de la Tour Franklin sont obtenues à partir des consommations de l'ensemble de la Tour Franklin, via une clé de répartition en fonction du nombre d'étages. Les consommations d'eau des locaux de Lyon, Marseille, Casablanca et Bruxelles, Luxembourg ont été fournies par le bailleur. Pour les autres locaux (Nantes, Genève, Londres, New York, Hong Kong et Edimbourg) les consommations d'eau ont été extrapolées à partir de celle du local parisien (ratio m<sup>3</sup>/collaborateur).

(2) Pour plus d'informations sur les zones de stress hydrique : <http://www.un.org/waterforlifedecade/scarcity.shtml>

(3) La méthodologie utilisée est celle préconisée par l'article 75 du Grenelle 2. Les postes d'émissions pris en compte sont ceux exigés par l'article 75 (scopes 1 et 2), ainsi que l'achat de papier et les déplacements. Ces derniers ont été identifiés comme postes d'émissions importants au regard de l'activité de Wavestone.

(4) L'ensemble du périmètre servant à produire le BEGES n'est pas considéré dans son intégralité sur l'exercice 2018/19, ici ne sont prises en compte que les émissions liées aux déplacements/énergie/fuites de gaz frigorigènes/achats de papiers.



### 3) Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels<sup>(1)</sup> totalisent environ 17,4 millions de km par an, tous moyens de transport confondus, soit environ 5 623 km annuels par collaborateur. Ceci s'explique par la forte mobilité des collaborateurs de Wavestone, caractéristique classique du secteur du conseil, amplifiée par le développement du cabinet à l'international.



La distance parcourue pour les déplacements professionnels par l'ensemble des collaborateurs de Wavestone représente

**434 tours du monde**

NB : Un tour du monde représente 40 075 km.

(1) Les données de déplacements en train, en avion et en véhicules de location de courte durée sont principalement fournies par l'agence de voyage Egencia et la SNCF. La méthodologie employée n'a pas évolué : le calcul des trajets en avion et en train intègre à la fois les données issues du rapport Emissions Carbone de Wavestone (Egencia), les trajets effectués prennent désormais compte, dans les données estimées, du kilométrage des trajets passés en notes de frais, sur la base du kilométrage d'Egencia. Les données de déplacements en transports en commun, taxis et en véhicules personnels ont quant à elles été collectées auprès du service de comptabilité. Les montants (€) collectés ont été convertis en distance parcourue (km).

(km annuels par collaborateur)	2018/19	2017/18 <sup>(1)</sup>	2016/17	2015/16	2014/15
Déplacements professionnels	5 623	6 265	3 231	4 716	4 752

(1) Le nombre de kilomètres parcourus en avion a été corrigé pour cet exercice, dans le cadre de l'harmonisation et de la stabilisation des méthodologies de remontée d'information, entreprise depuis la fusion de 2016/17.

*NB : La méthodologie employée est identique à l'année précédente pour les véhicules de location. Les kilométrages réels récoltés auprès de l'agence de voyage Egencia et par les notes de frais sont également pris en compte pour l'estimation des déplacements professionnels réalisés en véhicules de location.*

La fusion de 2016/17 a nécessité un important travail d'harmonisation méthodologique, du fait de l'hétérogénéité des systèmes d'information et des écarts préexistants sur certaines pratiques de gestion. Ce travail de révision des méthodes s'est poursuivi cette année, et a permis d'améliorer l'exactitude des estimations des distances parcourues, notamment pour les déplacements en avion. Il a aussi mis en évidence une sous-évaluation de ces distances dans les données utilisées en 2017/18. Les chiffres de 2017/18 ont donc été corrigés.

#### Répartition des déplacements professionnels 2018/19 par mode de transport :

(km/an)	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Avion	51,3%	49,6%	40%	37%	18%
Train	38,0%	32,5%	42%	44%	51%
Transports en commun	1,9%	7,8%	3% <sup>(1)</sup>	9%	17%
Véhicules légers	8,8%	10%	14%	10%	14%
Dont véhicules personnels	5,5%	7,9%	8,5%	9,4%	11%
Dont véhicules de location	1,2%	0,4%	0,1%	0,2%	1%
Dont taxis	2,1%	1,7%	5,9%	1,4%	2%

(1) Ce pourcentage est sous-estimé car les données concernant les activités européennes de Kurt Salmon sont manquantes : l'ERP utilisé ne permettait pas de faire remonter des informations suffisamment fines. A l'avenir, les points de départ et d'arrivée devront être renseignés dans l'outil de gestion afin de pouvoir comptabiliser les distances parcourues.

Afin de réduire l'impact environnemental des déplacements dans un contexte d'expansion internationale, Wavestone privilégie deux axes de travail :

**1. Limiter les déplacements en favorisant l'utilisation de systèmes d'audio et visio-conférence :** les salles de réunion de Wavestone sont équipées de systèmes de conférences à distance. Ce moyen de communication est notamment privilégié pour les échanges en interne, entre les différents locaux du cabinet.

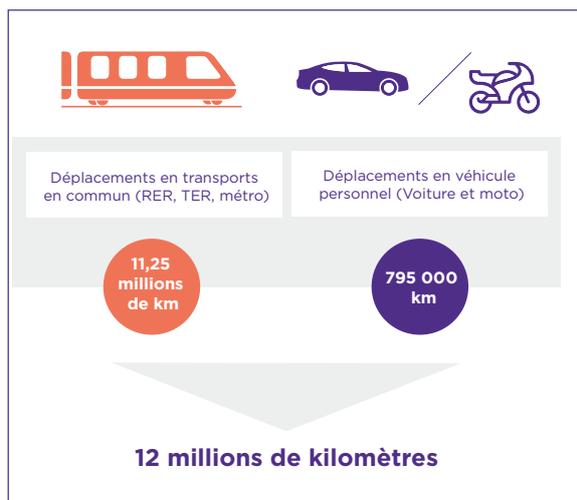
**2. Choisir les modes de transport moins polluants pour les courtes distances :** les collaborateurs de Wavestone sont fortement incités à effectuer leurs déplacements en transports en commun conformément à la politique de déplacement en vigueur. Quelques exemples de mesures mises en place :

- les trajets en avion sont autorisés uniquement si le trajet en train est supérieur à 3 heures ;
- les abonnements de service public de location de vélo (Vélib, Vélov, Bicloo, etc.) sont pris en charge à 50% par Wavestone sur l'ensemble des sites français ;
- l'utilisation d'un véhicule personnel pour des déplacements professionnels doit être motivée par l'absence de transports collectifs ou par l'inconfort des horaires de ceux-ci. L'utilisation d'un véhicule pour des déplacements professionnels est soumise à l'accord préalable du *Career Development Manager*. Par ailleurs, des actions ont été initiées localement pour promouvoir une mobilité plus douce. C'est le cas dans les bureaux de Lyon, où des vélos électriques sont mis à la disposition des collaborateurs.

#### Déplacements domicile-travail

Les déplacements domicile-travail<sup>(1)</sup> totalisent environ 12 millions de km par an sur le périmètre considéré<sup>(2)</sup>, ce périmètre ne permet pas d'estimer un nombre de km parcourus par collaborateur représentatif de la réalité.

Les collaborateurs Wavestone sont incités à utiliser les transports en commun pour venir sur leur lieu de travail, et pour mémoire, la répartition des modes de transport s'établissait comme suit :



(1) Afin de connaître la distance parcourue par les collaborateurs utilisant leur véhicule, l'analyse est basée sur les codes postaux déclarés par les bénéficiaires de parking automobile ou 2 roues. La distance parcourue par les collaborateurs empruntant les transports en commun est calculée suivant le titre de transport déclaré. Pour les transports en commun franciliens, la méthode de calcul des distances moyennes a été modifiée. En effet, la création des pass dézonés a obligé à revoir les bases d'estimation et ne permet plus une mesure aussi précise que les années précédentes.

(2) Les données collectées pour les transports en commun représentent 88,9% des effectifs et les données collectées pour les véhicules personnels représentent 81,9% des effectifs.

(% km)	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Transports en commun	93,4%	92%	92%	86%	86%
Véhicules individuels (auto & moto)	6,6%	8%	8%	14%	14%

A titre exceptionnel, les taxis ou VTC sont remboursés en soirée pour rentrer chez soi uniquement après 22 heures.

Depuis le 01/10/16, le télétravail est en place sur l'ensemble des bureaux français, afin de limiter les déplacements domicile-travail. Le télétravail est aussi régulièrement pratiqué à Londres, Luxembourg, New York et à Genève.

### 3.3.5. Protection de la biodiversité

Wavestone ne possède pas de locaux situés dans des aires protégées ou des zones riches en biodiversité. Ses activités n'engendrent pas d'impacts directs et significatifs sur la biodiversité. Wavestone exerce un impact indirect limité à travers la consommation de papier pour ses activités. Afin de minimiser cet impact, le cabinet utilise 100% de papier dont les fibres sont issues de forêts gérées durablement (certifiées FSC ou PEFC) ou recyclées. Depuis 2012, cette exigence est intégrée dans les cahiers des charges pour les prestations d'impression ainsi que dans l'achat des papiers d'impression.

## Annexes

### 1. Récapitulatif des indicateurs de performance environnementale de Wavestone sur les cinq derniers exercices

Indicateurs thématiques	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	Unité	Variation vs n-1	Variation sur 5 ans
Déchets de bureaux	20,58	20,53	22,2	28,7	27,8	kg/effectif	+0,2%	-30%
Consommation d'énergie finale par m <sup>2</sup>	244,4	300,8	251,3	250,9	300,0	kWh/m <sup>2</sup>	-19%	-24%
Consommation d'énergie finale par collaborateur	1 368	1 569	2 110	1 702	1 942	kWh/effectif	-13%	-36%
Consommation d'eau	3,58	3,38	4,73	7,34	7,09	m <sup>3</sup> /effectif	+6%	-62%
Consommation de papier	4,83	5,8	5,8	8,7	9,6	kg/effectif	-16%	-52%
Emissions de gaz à effet de serre (sur le périmètre retenu)	1,08	1,23 <sup>(1)</sup>	0,9	1,1	0,9	tCO <sub>2</sub> éq/effectif	-12%	+20%
Distance totale parcourue pour les déplacements professionnels	5 623	6 265 <sup>(1)</sup>	3 231	4 716	4 752	km/effectif	-10%	+21%
Part de l'avion dans les déplacements professionnels	51%	50% <sup>(1)</sup>	40%	37%	18%	% sur total km parcourus	+3%	+133%
Part des déplacements domicile-travail réalisés en transports en commun	93%	92%	92%	86%	86%	% sur total km parcourus	+2%	+10%

(1) Indicateurs 2017/18 corrigés dans le cadre de l'homogénéisation des méthodologies de remontée des données.

## 2. Récapitulatif des indicateurs comparatifs environnementaux de Wavestone entre les exercices 2018/19 et 2014/15

Catégorie	Indicateurs/effectifs	2018/19	2014/15
Déchets de bureau	Nombre de bouteilles en plastique par collaborateur (Poids moyen d'une bouteille vide : 30 g)	 <b>737</b>	 <b>937</b>
Consommation d'énergie	Nombre d'heures de fonctionnement de la Tour Eiffel par collaborateur (chauffage, climatisation, ascenseurs, éclairage...)	 <b>1h48</b>	 <b>3h54</b>
Consommation d'eau	Nombre de douches par collaborateur (55L en moyenne par douche)	 <b>65</b>	 <b>138</b>
Consommation de papier	Nombre de feuilles utilisées par collaborateur (Feuille A4 de 4,98 g)	 <b>969</b>	 <b>2 063</b>
Emissions de gaz à effet de serre	Nombre de voitures par an par collaborateur (Utilisation pendant une année d'une voiture «moyenne» effectuant 17 423 km)	 <b>0,56</b>	 <b>0,47</b>
Distance parcourue	Nombre de trajets Paris - New York par collaborateur (Distance Paris - New York : 5 837 km)	 <b>1,6</b>	 <b>1,8</b>

### 3. Annexe au reporting environnemental - Table de concordance des données avec l'article 225 (Grenelle II)

Le tableau ci-dessous présente la concordance entre les informations présentées dans ce rapport et le décret d'application 2012-557 du 24/04/12 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. Certaines informations (en gris ci-dessous) ont été jugées non pertinentes compte tenu de l'activité du cabinet (cf. détails colonne « Traitement Wavestone »).

Décret 2012-557, article 1- 2°	Traitement Wavestone	
<b>a) Politique générale</b>	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	§ 2.1
	Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	§ 3.3.1 1)
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures (rejets dans l'eau, l'air, le sol, nuisances sonores, utilisation des sols, etc.)
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	Wavestone n'a pas constaté de provisions et garanties pour risques en matière environnementale
<b>b) Pollution &amp; gestion de déchets</b>	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures (rejets dans l'eau, l'air, le sol, nuisances sonores, utilisation des sols, etc.)
	Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	§ 3.3.2
	La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de nuisances sonores majeures
<b>c) Utilisation durable des ressources</b>	La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	§ 3.3.3 3)
	La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	§ 3.3.3 1)
	La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	§ 3.3.3 2)
	L'utilisation des sols	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et ne représentent pas de risques environnementaux forts, ni de pollutions majeures pour le sol. De plus, les locaux de Wavestone sont situés dans les zones déjà urbanisées
<b>d) Changement climatique</b>	Les rejets de gaz à effet de serre	§ 3.3.4
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	Les activités de Wavestone sont peu matérielles et seraient directement peu impactées par les conséquences du changement climatique
<b>e) Protection de la biodiversité</b>	Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	§ 3.3.5

### 3.4. Informations relatives aux engagements sociétaux

#### 3.4.1. Relations entretenues avec des personnes ou organisations intéressées par l'activité de l'entreprise

##### 1) Actions de partenariat et mécénat pour soutenir des projets créateurs de valeurs sociétales et mettre les compétences de Wavestone à leur service

A compter de l'exercice 2018/19 et afin d'accompagner son plan stratégique Wavestone 2021, le cabinet a choisi de consacrer plus de temps aux structures à vocation sociétale :

Objectif 2021	Performance au 31/03/18	Performance au 31/03/19
Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale	Environ 0,16% <sup>(1)</sup>	0,24%

(1) Le chiffre a été revu sur une nouvelle base de calcul.

Pour atteindre cet objectif, Wavestone souhaite développer le mécénat de compétences sous plusieurs formes :

**Le Powerday, journée de solidarité mondiale de Wavestone, lors de laquelle tous les collaborateurs sont invités à participer à un projet associatif**

Sur le principe du bénévolat, les collaborateurs peuvent apporter leur soutien auprès de l'association de leur choix, dans le cadre d'action terrain ou de mécénat de compétences. Les associations soutenues interviennent dans des domaines variés : environnement, santé & handicap, enfance, insertion professionnelle, éducation & citoyenneté, sport & culture.

Toutes les associations soutenues doivent respecter les engagements de Wavestone en matière de RSE. Elles doivent notamment faire état d'un audit et/ou contrôle garantissant l'éthique, la transparence financière et la qualité de leur gouvernance.

**Pour la troisième édition du Powerday qui a eu lieu le 31/08/18, plus de 1 000 collaborateurs se sont mobilisés sur l'ensemble des bureaux de Wavestone dans le monde, sur plus d'une centaine de projets associatifs.**

Quelques exemples de projets réalisés lors du Powerday 2018 :

- participation à des ateliers de nettoyage de la nature en forêt en Ile-de-France ;
- ateliers de création d'objets solidaires à Lyon ;
- sensibilisation au tri des déchets et recyclage des mégots de cigarette à Marseille ;
- tri de textiles en Suisse ;
- initiation au surf pour des jeunes en situation de handicap dans la région nantaise ;
- conception du plan stratégique de développement de Croix-Rouge Insertion sur Paris.

Fort du succès de ces trois éditions, Wavestone compte renouveler cette initiative tous les ans. La prochaine édition aura lieu le 30/08/19 avec pour objectif d'atteindre les 1 500 participants.

**Des missions de conseil, réalisées sans facturation pour le compte de structures à vocation sociétale qui requièrent les mêmes types de compétences et d'exigence qu'une mission de conseil « classique »**

A titre d'exemples, Wavestone a déjà développé des partenariats avec :

##### Ashoka

Depuis 2017, Wavestone expérimente un partenariat avec l'ONG internationale Ashoka dans le cadre du programme « ShareIT by Ashoka ». Ce programme, au carrefour de la technologie, de l'entrepreneuriat et de l'engagement sociétal a pour objectif de favoriser le développement de projets digitaux innovants à impact social positif (*Tech for Good*). Fort de cette expérimentation, Wavestone a renforcé ce partenariat sur l'exercice 2018/19 et a ainsi développé le mécénat de compétences en proposant à deux collaborateurs d'intégrer le programme à temps plein durant plusieurs mois.

Des consultants de Wavestone ont, par exemple, réalisé une mission pour Signes de sens, une association qui s'attaque aux inégalités d'accès à l'éducation et à la culture pour les personnes sourdes et malentendantes. La mission a consisté à développer une extension pour navigateurs web d'Elix, un dictionnaire en ligne collaboratif en langue des signes.

##### Vendredi

Wavestone est partenaire de l'association Vendredi qui offre la possibilité à trois stagiaires de travailler dans une ONG ou une association un jour par semaine. L'objectif est de créer un lien entre les activités de l'association et celles des entreprises en partageant les mêmes compétences.

### Des dispositifs de mentorat, sur le temps de travail, ou non, où les collaborateurs apportent leur aide et soutien à d'autres personnes sur une thématique particulière

#### Institut Villebon - Georges Charpak

Depuis 2012, Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon - Georges Charpak, un projet à enjeu sociétal porté conjointement par la Fondation ParisTech, l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités) et le monde socio-économique. Ce projet a pour ambition d'offrir à tous l'accès aux plus hautes marches de l'enseignement supérieur et aux études scientifiques longues :

- en garantissant la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants. Des étudiants à potentiel, qui ne se révèlent pas dans le cursus scolaire classique, boursiers pour la plupart (70%), issus de bacs technologiques (30%) ou en situation de handicap (16%) ;
- en déployant une pédagogie innovante et différente qui se base sur l'expérimentation, l'interdisciplinarité, et le travail collectif en mode projets ;
- en ayant vocation à diffuser les bonnes pratiques et méthodes pédagogiques innovantes vers le milieu universitaire.

L'Institut compte aujourd'hui 3 promotions, d'une quarantaine d'étudiants chacune. La formation qui y est dispensée conduit à un diplôme de licence généraliste en « Sciences et Technologies ».

Cette pédagogie a été labellisée IDEFI en 2012 (« Initiative d'Excellence en Formations Innovantes »), et confirmée par la réussite des étudiants des trois premières promotions, diplômés en 2016, 2017 et 2018. Depuis 2016, 94% des étudiants ont poursuivi leurs études dans des masters ou des écoles d'ingénieurs telles que : AgroParisTech, EPITA, Arts et métiers, Polytech, EDHEC...

Entreprise fondatrice de l'Institut Villebon, Wavestone accompagne l'Institut sur les différents pans du projet : parrainage d'étudiants, aide à l'insertion professionnelle par le biais de conférences, ateliers carrière, visite d'entreprises (animation de 7 projets sur l'année), sélection des étudiants entrant à l'Institut, promotion de l'Institut et participation aux instances de gouvernance.

Sur l'exercice 2018/19, environ 80 collaborateurs Wavestone ont parrainé des étudiants tout au long des 3 années de licence pour les accompagner et les conseiller dans la construction de leur projet professionnel.

#### Apprentis d'Auteuil

Depuis février 2018, Wavestone soutient le projet associatif d'Apprentis d'Auteuil : « L'Ouvre Boite Paris ». L'Ouvre Boite

est un programme destiné à accompagner des jeunes entrepreneurs de 18 à 25 ans qui font preuve d'innovation, d'initiative, de créativité et de prise de risque dans la mise en route d'une activité, mais qui sont confrontés à des situations d'exclusion sociale et professionnelle particulières (absence de qualification, résidence dans une zone urbaine sensible...).

Dans ce cadre, un collaborateur Wavestone et un collaborateur de l'accélérateur *Shake'up* ont été retenus pour être mentors durant 2 ans. Leur objectif est d'accompagner un entrepreneur junior chacun et d'être à l'écoute active de l'entrepreneur junior tout au long de son parcours, pour que son projet devienne une réalité.

#### Alter'actions

Wavestone a mis en place, depuis 2017, un partenariat avec l'association Alter'Actions. Il s'agit d'un programme d'engagement citoyen qui forme et réunit des étudiants, afin de réaliser des missions de conseil au profit de structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), encadrés par des professionnels. Les professionnels d'entreprises partenaires, à l'image de Wavestone, interviennent sous la forme de mécénat de compétences.

Depuis la mise en place du partenariat, Wavestone a effectué plusieurs missions pour différentes associations. A titre d'illustration, sur l'exercice 2018/19, un collaborateur Wavestone est intervenu auprès de l'association « Comme Les Autres » pour superviser les étudiants. Née d'une histoire personnelle vécue par Michaël Jérémiasz, devenu paraplégique à la suite d'un accident de ski, « Comme les Autres » accompagne les personnes devenues handicapées à la suite d'un accident de la vie dans leur parcours de reconstruction. Voulant stabiliser et renforcer son impact territorial, la mission consiste à développer une stratégie de communication grand public et à identifier la manière de générer des dons pour cette cible.

#### Du mécénat financier à travers la Fondation d'entreprise Wavestone

Créée en 2009 et prorogée en 2019 pour une durée de 5 ans, la Fondation d'entreprise Wavestone a pour vocation d'intervenir à travers le monde, dans le domaine humanitaire, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance défavorisée, essentiellement dans des situations de pauvreté ou de dénuement extrême.

La Fondation a choisi d'axer ses interventions vers les projets inscrits dans une logique de développement pérenne.

Depuis la création de la Fondation, 128 projets à forte teneur socio-éducative, principalement en Afrique et en Asie, ont été soutenus et financés. Chaque projet suivi par Wavestone est

parrainé par un collaborateur du cabinet. Sur l'exercice, près de 36 parrains ont pris part à la Fondation Wavestone en maintenant le lien avec l'association.

Sur l'exercice 2018/19, 14 projets ont été financés. En mars 2019, à l'issue d'un nouvel appel à projets, 18 nouveaux projets ont été retenus par le Conseil d'administration de la Fondation.

La charte de la Fondation ainsi que l'ensemble des rapports d'activité des exercices précédents sont consultables sur le site Internet de la Fondation : [www.fondation-wavestone.fr](http://www.fondation-wavestone.fr).

Sur l'exercice 2018/19, Wavestone a versé 197 500 € de dons en faveur d'associations (hors *Powerday*). En complément, la Fondation Wavestone a versé 66 200 € aux associations en faveur de l'enfance défavorisée.

## **2) Actions menées sur le terrain de l'emploi et de l'insertion professionnelle**

### **Employeur responsable, Wavestone porte une attention particulière à son empreinte sociale**

En 2018/19, près de 8 000 candidats ont entamé un processus de recrutement au sein de Wavestone en France. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, événementiels ou encore candidatures spontanées).

Cette politique active de partenariats vise à accompagner les étudiants dans leur parcours personnel et professionnel tout au long de leur scolarité :

- professionnel par la transmission de savoir-être et savoir-faire inhérents au métier du conseil (gestion de projet, gestion de la relation client) ;
- personnel, par la conduite de diverses actions de coaching carrière.

Sur l'exercice 2018/19, plus de 150 actions ont été menées sur les campus : animation d'ateliers CV/lettres de motivation, retours d'expériences avec des anciens du cabinet, participation aux Comités pédagogiques, animation de conférences, tables rondes et modules de cours...

Sur le plan pédagogique, le cabinet entretient également des relations durables avec les services carrières et le corps professoral de ces écoles cibles.

## **3) Sensibilisation à la sécurité informatique**

La sécurité informatique est aujourd'hui un sujet clé pour la société. A ce titre et au vu de son cœur d'activité, Wavestone a souhaité réaffirmer et renforcer durablement son engagement en la matière auprès de la société durant son exercice 2018/19.

### **Un engagement croissant et durable pour la sensibilisation du grand public à la cybersécurité**

Wavestone a poursuivi, sur l'exercice 2018/19, son engagement au sein de plusieurs initiatives visant une meilleure connaissance par le grand public des risques liés au numérique et des réflexes à adopter au quotidien.

C'est notamment le cas du partenariat avec la fondation Hack Academy et sa plateforme de sensibilisation, actif depuis 2015.

Wavestone s'est également impliqué dans l'élaboration d'un cahier de vacances de sensibilisation des 7-11 ans, porté par l'association ISSA France : « les As du Web », sous le patronage du secrétariat d'Etat chargé du numérique.

En complément de ces initiatives, une première vidéo a été tournée par et avec des collaborateurs de Wavestone afin de sensibiliser le grand public à la sécurité de leurs mots de passe, sous un format ludique. Mise en ligne en octobre 2018, elle sera suivie d'autres vidéos explorant diverses thématiques de cybersécurité dans le prochain exercice.

### **Des logiciels cybersécurité mis à disposition de tous, gratuitement et sous licence *Open Source***

Wavestone développe régulièrement des logiciels pour faciliter certaines activités ou démontrer leur faisabilité, notamment dans le domaine de la cybersécurité : plateforme de cassage de mots de passe, exploitation de vulnérabilités sur certaines technologies, recherche d'indicateurs de compromission dans le cas de suspicion d'attaques, etc. Les logiciels pouvant être utiles à d'autres acteurs du domaine de la cybersécurité sont régulièrement identifiés et diffusés gratuitement sur Internet. Leur code source est également partagé sous licence libre, afin de permettre à chacun de contribuer à l'amélioration de ces logiciels. L'exercice 2018/19 a été l'occasion de mettre à jour plusieurs de ces logiciels afin d'enrichir leurs fonctionnalités et d'en permettre une utilisation plus large.

### **Un engagement qui va au-delà de la société civile**

En 2018/19, Wavestone a également contribué activement aux travaux de l'Institut Montaigne sur la cybermenace et la capacité de l'ensemble du tissu économique et de notre Société à résister à des attaques de grande ampleur. Wavestone a ainsi œuvré pendant neuf mois avec des entreprises et universités, en tant que rapporteur. Le rapport « Cybermenace : avis de tempête » a été publié en novembre 2018. Via treize propositions concrètes, il insiste sur la coopération et la solidarité entre acteurs et affirme la nécessité d'une réponse globale et coordonnée de la part des Etats.

L'engagement de Wavestone pour la confiance et la sécurité dans le cyberspace se matérialise également par la signature en novembre 2018 de l'« appel de Paris » lancé par la France à l'occasion de la réunion à l'UNESCO du Forum de Gouvernance de l'Internet (FGI). Via son soutien, Wavestone s'engage à poursuivre un certain nombre d'objectifs en faveur de la stabilité dans le cyberspace.

### 3.4.2. Impact territorial, économique et social de l'activité sur la société

L'engagement de Wavestone en matière sociétale se traduit également par la prise en compte de l'impact territorial, économique et social de son activité sur la société.

Objectifs 2021	Performance au 31/03/18	Performance au 31/03/19
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	<i>Pas de doctrine</i>	<i>Doctrine en cours de construction</i>
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs à son application	<i>Pas de charte</i>	<i>Charte en cours de construction</i>

Le conseil responsable doit ainsi être un réflexe de tous les jours pour l'ensemble des collaborateurs, au sein de tous les terrains d'excellence et bureaux du cabinet et quel que soit le sujet abordé. La formation et l'outillage des collaborateurs est donc un facteur clé de réussite.

L'exercice 2019/20 sera l'occasion d'expérimenter le conseil responsable sur quelques typologies de missions comme l'accompagnement à la sélection d'un fournisseur, l'intervention sur un projet numérique, le cadrage et pilotage d'un programme de transformation, etc. L'exercice 2019/20 permettra de capitaliser sur ces expérimentations et d'enclencher leur généralisation.

En complément, Wavestone a la volonté d'accompagner ses clients dans leurs transformations vers des modèles d'entreprise plus performants, plus durables et plus responsables. A ce titre, le cabinet a réalisé plusieurs prestations de conseil sur l'exercice 2018/19. A titre d'exemple, afin de promouvoir l'usage et le développement de mobilités douces, durables, et alternatives, une collectivité a lancé un appel d'offres afin de désigner une délégation de service public chargée de construire et de lancer une nouvelle offre B2C de location longue durée (LLD) de vélos à assistance électrique (VAE). Wavestone a été choisi pour effectuer cette mission.

### 3.5. Informations relatives à la responsabilité économique de Wavestone

Wavestone souhaite se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de son environnement afin d'être un partenaire de confiance. A ce titre, le cabinet

Sur ce sujet, Wavestone a la volonté d'être un cabinet de conseil engagé, c'est-à-dire agir avec responsabilité pour éclairer et guider les grandes entreprises et organisations publiques dans leurs transformations les plus critiques, avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes.

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone a pris l'engagement d'intégrer les enjeux RSE dans sa pratique du conseil et s'est fixé deux objectifs prioritaires d'ici à 2021 :

s'engage à garantir à l'ensemble de ses partenaires - financiers, économiques, civils et sociaux :

- le respect des règles de transparence et de déontologie et à protéger les données sur toute sa chaîne de valeur ;
- à entretenir une relation responsable avec ses fournisseurs.

#### 3.5.1. Respect des règles de transparence et de déontologie

##### Gouvernance

Wavestone a adopté la forme de Directoire et Conseil de surveillance dans une optique de séparation claire des fonctions de direction et de contrôle de la société.

Wavestone se conforme sans réserve au code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

Le Conseil de surveillance est composé de 6 membres (2 femmes et 4 hommes), dont 3 membres indépendants. Wavestone étant une société à capital contrôlé, cette composition du Conseil de surveillance permet notamment de veiller au respect des intérêts des actionnaires minoritaires. Il est composé d'un Comité d'audit et d'un Comité des rémunérations, tous deux présidés par des membres indépendants.

Sur les recommandations du Comité d'audit, le contrôle interne a été renforcé sur l'exercice 2018/19 afin de sécuriser les process et de maîtriser les risques. Ainsi, les incidents SI, opérationnels et financiers sont suivis tous les mois et, plus d'une centaine de procédures a été rédigée et publiée.

En complément, une Charte de l'audit interne a été définie, accompagnée par un code de déontologie de la fonction audit interne.

Depuis l'exercice 2017/18, un Comité de pilotage (COFIL) des risques a été instauré mensuellement pour piloter les actions de contrôle interne de l'audit interne et du RSSI.

#### Code et guide de conduite anticorruption

Le Directoire de Wavestone a adopté le code de conduite anticorruption, publié par MiddleNext en décembre 2017. Ce code fixe les principes que les collaborateurs doivent respecter dans le cadre de leurs activités professionnelles. Il s'adresse à tous les collaborateurs quels que soient leur métier et site géographique, ainsi qu'à toutes les personnes agissant pour le compte du cabinet.

Pour permettre son application au sein de Wavestone, un guide réservé aux collaborateurs a été formalisé à partir de cas concrets.

#### Engagement de formation à l'éthique des affaires

Dans le cadre du plan stratégique RSE, le cabinet a pris l'engagement suivant à horizon 2021 :

<b>Objectif 2021</b>	<b>Performance au 31/03/18</b>	<b>Performance au 31/03/19</b>
Avoir formé 100% des collaborateurs <sup>(1)</sup> à l'éthique des affaires	<i>Pas de formation</i>	<i>Formation en cours de construction</i>

(1) Collaborateurs présents au sein du cabinet depuis au moins 1 an.

Un premier module de la formation à l'éthique des affaires est en cours de réalisation. Ses principaux objectifs pédagogiques sont les suivants :

- comprendre en quoi consiste la corruption & le trafic d'influence ;
- connaître les sanctions que la corruption peut engendrer et les obligations en tant que collaborateur ;
- savoir comment exprimer ses préoccupations ou signaler des situations à risque ;
- reconnaître et éviter les risques de corruption, puis savoir comment réagir face aux tentatives de corruption.

#### Fraude et évasion fiscale

Wavestone veille à agir en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquiesce de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt, dans les délais requis.

#### Dispositif d'alerte interne et rôle des *Ethics officers*

Wavestone a mis en place un dispositif d'alerte interne afin de permettre à ses collaborateurs de remonter les cas de corruption et de trafic d'influence et de les traiter. Ce dispositif est également ouvert aux tiers exerçant une activité pour le compte de Wavestone.

Ce dispositif comprend en particulier l'instauration du rôle d'*Ethics officers*. Représentants de toutes fonctions au sein de Wavestone, les *Ethics officers* ont pour mission de juger de la recevabilité des alertes remontées par les collaborateurs via l'audit interne. Ils suivent et pilotent le traitement d'une alerte si cette dernière est considérée comme recevable.

Les *Ethics officers* ont également pour rôle de répondre aux questions des collaborateurs ou tiers concernant les sujets liés à la corruption, au conflit d'intérêts et au trafic d'influence. Une permanence mensuelle des *Ethics officers* est mise en place sur 2019/20 afin de proposer aux collaborateurs un rendez-vous régulier où ils ont la possibilité d'échanger.

#### 3.5.2. Protection des données sur la chaîne de valeur

##### 1) Sensibilisation à la sécurité informatique

Le cœur de métier de Wavestone est d'accompagner ses clients dans la définition et la mise en œuvre de leurs projets les plus critiques. De ce fait, le cabinet est amené à manipuler au quotidien de nombreuses données confiées par ses clients. En tant que partenaire de confiance, Wavestone a fait de la protection de ces données une priorité. C'est pourquoi, afin de garantir une protection maximale face aux cybermenaces qui se multiplient, Wavestone a revu et renforcé ces dernières années les mesures de protection de son système d'information. Pour prévenir tout incident pouvant impacter fortement l'image de marque, l'activité et la santé financière de ses clients mais aussi de Wavestone, un ensemble de mesures fonctionnelles et techniques a été mis en œuvre pour l'ensemble du cabinet. Chaque utilisateur du système d'information a ainsi un rôle clé à jouer dans cette prévention.

Afin de sensibiliser ses collaborateurs, Wavestone a déployé un certain nombre de mesures :

- élaboration d'une charte utilisateur distribuée à tous les nouveaux embauchés et disponible sur l'intranet de l'entreprise ;
- création d'une série de vidéos animées de sensibilisation ;
- page sur l'intranet dédiée ;
- accord de confidentialité signé par les nouveaux collaborateurs, *e-learning* pour les nouveaux collaborateurs rappelant les bonnes pratiques SSI de Wavestone...

Le cabinet a ainsi souhaité renforcer son plan d'action au travers d'un objectif prioritaire dans le plan stratégique RSE de Wavestone :

### Objectif 2021

Avoir formé 100% des collaborateurs<sup>(1)</sup> à la protection des données

#### Performance au 31/03/18

70% des nouveaux embauchés

13% des collaborateurs

#### Performance au 31/03/19

86% des nouveaux embauchés

71% des collaborateurs

(1) Collaborateurs présents au sein du cabinet depuis au moins 1 an.

### 3.5.3. Relation responsable avec ses fournisseurs

#### Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat

Sur son exercice 2018/19, Wavestone a poursuivi la construction d'une nouvelle politique achats pour tout le cabinet en y intégrant les enjeux RSE. Cette nouvelle politique d'achats responsables se traduit notamment à travers deux axes :

- l'intégration de critères RSE dans le choix de ses fournisseurs ;
- l'élaboration d'une déontologie des achats à destination des acheteurs internes.

Jusqu'à ce jour, des critères développement durable - environnementaux, sociaux et/ou sociétaux - étaient intégrés dans certains processus d'achats spécifiques, mais non déployés et formalisés à l'échelle du cabinet (cf. partie 3.3.3).

Wavestone a la volonté d'intégrer des critères RSE dans la sélection de ses fournisseurs via :

- l'élaboration d'un catalogue des fournisseurs responsables pour la France ;
- la rédaction d'une annexe RSE intégrée au cahier des charges des appels d'offres.

L'objectif est de sélectionner différents prestataires, répondants à des critères sociaux (secteur protégé et adapté, entreprise de réinsertion, établissement employant des seniors...), environnementaux (politique du zéro déchet, aliments bios...) et sociétaux (*made in France...*).

En complément, des actions de sensibilisation ont été lancées auprès de divers acheteurs et se sont traduites par l'achat de *goodies* produits localement et éco-responsables pour les

nouveaux arrivants et l'augmentation des dépenses avec le secteur protégé et adapté. Le nouveau CSE souhaite aussi sélectionner ses activités et ses prestataires selon des critères responsables ; une Charte RSE verra le jour sur l'exercice.

Au-delà de ces initiatives, Wavestone s'engage sur le respect des délais de paiement auprès de ses fournisseurs.

En outre, en tant que signataire du Pacte Mondial des Nations-Unies depuis 2012 (cf. 2.3), Wavestone s'engage à satisfaire les standards éthiques internationaux, et, dans une démarche d'amélioration continue, à poursuivre les efforts entrepris en matière de progrès social et développement économique.

Enfin, il est à rappeler que les partenaires et fournisseurs de Wavestone sont, pour une très large majorité, situés en France, et soumis de fait au droit français et aux obligations afférentes en matière de respect de droits de l'Homme, droit du travail, etc.

#### Sous-traitance

Dans le cadre de son activité de conseil auprès des grandes entreprises, Wavestone peut être amené à sous-traiter occasionnellement une partie de ses prestations à d'autres cabinets spécialisés ; notamment dans le cas où une expertise spécifique, hors de son périmètre d'activité cœur, est nécessaire dans le cadre d'un projet.

#### Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Wavestone n'est pas concerné par ce sujet de par son activité de services aux entreprises.

A noter toutefois sa participation à la sensibilisation à la cybersécurité (cf. 3.4.1.3).

## 4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Wavestone

### 4.1. Périmètre de consolidation

Les **informations sociales et sociétales** sont par défaut, et sauf mention contraire explicite, fournies sur le périmètre total du cabinet.

Le périmètre étudié, Wavestone, couvre donc les sociétés Wavestone SA (maison mère) et ses filiales :

- Wavestone Advisors UK, Xceed Group (Holdings), Xceed Group, Wavestone Consulting UK (bureaux au Royaume-Uni) ;
- Wavestone Advisors Switzerland et Wavestone Consulting Switzerland (bureaux en Suisse) ;
- Wavestone Advisors (bureaux en France) ;
- Wavestone US et Xceed (2007) (bureaux aux Etats-Unis) ;
- Wavestone Luxembourg (bureau au Luxembourg) ;
- Wavestone Belgium (bureau en Belgique) ;
- Wavestone Advisors Maroc (bureau au Maroc) ;
- Wavestone HK (bureau à Hong Kong) ;
- M3G<sup>(1)</sup>, Metis Consulting<sup>(1)</sup> (bureaux en France).

Les **données environnementales** font l'objet d'une méthodologie spécifique détaillée dans le rapport environnemental (cf. 3.3).

Les **données économiques** sont qualitatives et quantitatives.

### 4.2. Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2018/19, clos le 31/03/19. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2018.

### 4.3. Sources et méthodes de collecte des données extra-financières

Les données extra-financières de Wavestone sont collectées et consolidées au siège social du cabinet. Les process de collecte et de consolidation sont placés sous la responsabilité de la direction du développement RH, sous la supervision de la Direction financière.

#### 1) Collecte et consolidation des données

##### Données sociales

Compte tenu de l'activité de conseil de Wavestone, le volet social du développement durable est un sujet majeur et une priorité pour le cabinet.

La direction du développement RH a en charge la définition et la mise en œuvre de la stratégie ressources humaines de Wavestone. Elle s'appuie essentiellement sur une équipe centrale et des équipes de développement RH décentralisées.

Le reporting social et le pilotage des indicateurs associés sont sous la responsabilité d'une responsable RSE dédié au sein de la direction du développement RH de Wavestone, en charge de consolider les données à l'échelle du cabinet.

##### Données environnementales

Sur le volet environnemental, Wavestone travaille depuis 2013 avec le cabinet I Care & Consult. Le 1<sup>er</sup> bilan carbone de Wavestone SA a été réalisé sur l'exercice fiscal 2012/13, selon la méthode Bilan Carbone® développée par l'ADEME. Une procédure de reporting environnemental, en conformité avec les exigences des articles 75 et 225 du Grenelle 2, a par ailleurs été mise en place en 2012/13.

Le traitement et l'analyse des données environnementales sont supervisés par le cabinet I Care & Consult. La collecte des données est, quant à elle, pilotée par un référent au sein de Wavestone, en charge de récolter et consolider l'ensemble des informations auprès des contributeurs identifiés au sein des services concernés (DSI, Paie, etc.).

##### Données sociétales

Le reporting sociétal est principalement qualitatif. Il est supervisé par la direction du développement RH de Wavestone, en lien avec les différents contributeurs.

##### Exclusions

Wavestone publie dans ce rapport des données qualitatives et quantitatives sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales en application des articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce.

Toutefois, et ce conformément à la règle du « *comply or explain* » prévue par la loi, les informations jugées non pertinentes, et donc non applicables au cabinet compte tenu de son activité exclusive de prestations intellectuelles, ne sont pas abordées dans ce rapport. Ces exclusions concernent essentiellement les informations environnementales (cf. annexe « Table de concordance : conformément au décret 2012-557 du 24/04/12 Grenelle 2 »), et sociétales (actions de lutte contre le gaspillage alimentaire, contre la précarité alimentaire, respect du bien-être animal, alimentation responsable, équitable et durable).

(1) Acquis en novembre 2018.

#### 4.4. Méthodes de contrôle

##### Contrôle interne

Une première validation des données est réalisée par la responsable RSE placée sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines.

Des contrôles de cohérence sur les données sont ensuite réalisés lors de la consolidation. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents, les écarts jugés significatifs faisant l'objet d'analyses systématiques.

##### Contrôle externe

Dans le cadre des nouvelles obligations réglementaires prévues la loi Grenelle II, son décret d'application, et par l'arrêté du 13/05/13, Wavestone a confié au cabinet Finexfi, désigné organisme tiers indépendant, la mission de vérification de ses informations sociales, environnementales et sociétales au titre de l'exercice 2018/19. Cette mission a donné lieu à l'établissement d'un rapport présenté ci-après.

#### 5. Rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales

Aux Actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite par la société Wavestone SA (ci-après « entité ») et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31/03/19 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

##### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La déclaration a été établie conformément au référentiel utilisé, (ci-après le « Référentiel ») par l'entité dont les éléments significatifs sont disponibles sur le site Internet ou sur demande au siège de la société.

##### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

##### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- des produits et services aux réglementations applicables.

##### Nature et étendue des travaux

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission, et à la norme internationale ISAE 3000.

Nos travaux ont été effectués entre le 30/04/19 et le 17/05/19 pour une durée d'environ six jours/homme.

Nous avons mené trois entretiens avec les personnes responsables de la déclaration.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, de ses effets quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa

neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- nous avons vérifié que la déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices<sup>(1)</sup> et couvrent entre 40% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests<sup>(2)</sup> ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

#### Commentaires sur les informations

Les données quantitatives sociales sont principalement issues d'une base de données unique groupe qui fait l'objet d'un contrôle interne fort.

#### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Lyon, le 17 mai 2019

FINEXFI  
Isabelle Lhoste  
Associée

(1) Périmètre social : base de données monde ; périmètre environnement : Wavestones SA sites de Paris, Marseille, Nantes, Nanterre, Villeurbanne.

(2) Emploi, Embauches et Licenciements, Santé et Sécurité, Formation, utilisation durable des ressources (matières premières et énergie), changement climatique, focus sur les déplacements professionnels, œuvres sociales.



Tour Franklin  
100-101, terrasse Boieldieu  
92042 Paris La Défense Cedex  
France  
Tél. : + 33 1 49 03 20 00  
Fax : + 33 1 49 03 20 01

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

 [@wavestone\\_](https://twitter.com/wavestone_)

**WAVESTONE**